

**PERUBAHAN STRATEGI DAN IMPLIKASINYA  
PADA PERUBAHAN BUDAYA PERUSAHAAN  
DI PT. BANK DAGANG NEGARA (PERSERO)  
CABANG LHOKSEUMAWE**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**Nama : Budiardjo Soehodo**

**NIM : CA4096022**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1999**

Tesis berjudul

**PERUBAHAN STRATEGI DAN IMPLIKASINYA PADA PERUBAHAN  
BUDAYA PERUSAHAAN DI PT. BANK DAGANG NEGARA (PERSERO)  
CABANG LHOKSEUMAWE**

*yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
Budiarto Soehodo*

*telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 22 Maret 1999  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima*

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Utama/Ketua**

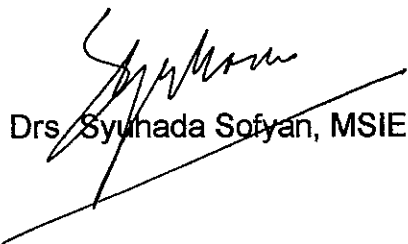
**Anggota Dewan Penguji Lain**



**Drs. Mudji Rahardjo, SU**

**Prof.DR. Soewito**

**Pembimbing/Anggota**



**Drs. Syuhada Sofyan, MSIE**

**Semarang, 22 Maret 1999  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi oleh terdapatnya kendala pada PT. Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe yang harus merubah strategi dari *Corporate* ke *Retail Banking*, karena sumber daya manusia merupakan *Key Success Factor* dalam pelaksanaan strategi , maka perubahan strategi tersebut harus disertai pula perubahan budaya perusahaan yang ada di cabang yang masih belum seperti yang diinginkan oleh organisasi, agar budaya perusahaan yang ada tersebut searah dengan strategi yang dijalankan Cabang.

Tujuan dari penelitian ini adalah “mengidentifikasi” budaya perusahaan yang ada di Cabang yang belum memenuhi keinginan perusahaan karena adanya perubahan strategi, upaya-upaya peningkatannya dan kaitannya dengan kinerja karyawan di PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan analisis budaya perusahaan dan kinerja karyawan untuk mengetahui seberapa besar faktor – faktor budaya perusahaan tersebut berpengaruh dan terkait dengan kinerja karyawan yang nantinya baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap *performance* Cabang . Dari analisa budaya perusahaan yang ada di Cabang Lhokseumawe terdapat empat kategori budaya perusahaan yang memiliki total score terendah yaitu *Team: Work*, *Open Communication*, *Independency* dan *Risk Conciousness*. Secara umum telah terjadi perbaikan pada keempat kategori tersebut dibandingkan dengan kondisi

sebelumnya dan telah memenuhi keinginan sesuai dengan budaya perusahaan yang diinginkan perusahaan, namun demikian dari keempat kategori tersebut ternyata hanya kategori *Team Work* dan *Open Communication* saja yang mempunyai pengaruh dan keterkaitan erat dengan kinerja karyawan, sedangkan *Independency* hanya berpengaruh terhadap beberapa aspek kinerja karyawan dan *Risk Conciousness* sama sekali tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan kondisi budaya perusahaan tersebut diatas kinerja karyawan telah dapat memenuhi keinginan perusahaan. Untuk itu kinerja karyawan masih dapat ditingkatkan lagi dengan meningkatkan kategori budaya perusahaan *Independency* dan *Risk Conciousness* karena tanpa *Independency* maka karyawan tidak akan memiliki sikap dan tidak mandiri, dan tanpa *Risk Conciousness* maka kemungkinan terjadinya setiap resiko tidak siap diantisipasi. Hal tersebut dalam jangka pendek maupun jangka panjang dapat membahayakan strategi yang sedang ditempuh oleh Cabang Lhokseumawe.

## **ABSTRACT**

This research was carried out in response to problems that arose from Bank Dagang Negara's new strategy from corporate to retail banking at Lhokseumawe branch. Realizing that human resource is the key success factor to implementation of the new strategy, considerations should have been given to the fact that a change in policy in Lhokseumawe branch was not implemented. This should be done in order to make sure that the company's culture and strategy are in its track. The aim of research was to identify the company's policy in Lhokseumawe branch which has not met the company's expectation owing to the strategy change and to find out ways of improvements in relation with the employees' performance.

Analysis and employees' performance report were used to monitor the impact of those factors affecting the branch company's performance. Based on the company's analysis, I found that there were four skill categories the company's culture which needed improving namely: team work, open communication, independence and risk consciousness when compared with its previous performance it can be seen that there has been progress towards achieving company's policy, nevertheless team work and open communication where there only two categories which affected the employees' performance most whereas the level of independence worked only to some aspects of performance and the risk consciousness did not influence the performance at all.

The company's policy mentioned above has completed the company's expectations. The performance of the employees can still be improved by enhancing the independence and risk skill areas, employees will not be independent nor motivated and without risk consciousness employees may not be able to anticipate the risks when they appear, if the skills are not learnt, sooner or later will endanger the on going strategy which the Lhokseumawe branch has been undertaking.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan kehadiran Allah yang telah menganugerahkan nikmat Nya atas selesainya penyusunan Tesis dalam rangka tugas akhir pendidikan Program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro.

Penyelesaian Tesis ini berkat dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada

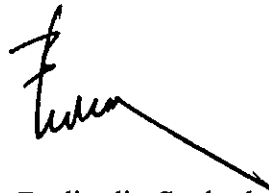
1. Prof. DR. Soewito selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, beserta seluruh staf yang telah menyediakan fasilitas yang mendukung terlaksananya kegiatan belajar dengan baik.
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU dan Drs. Syuhada Sofyan, MSIE selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Para pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
4. Seluruh Staff Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan dukungan moril dan materiil selama proses penyelesaian tesis ini.
5. Istri dan anak-anak saya serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Sudah barang tentu dalam penyusunan ini banyak kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan yang harus dilengkapi dan disempurnakan. Dengan rendah hati kami mengharap saran dan kritik yang membangun.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, Desember 1998

Penyusun,



Budiardjo Soehodo



## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL .....                       | I       |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                 | II      |
| ABSTRAK .....                             | III     |
| KATA PENGANTAR .....                      | V       |
| DAFTAR ISI .....                          | VII     |
| DAFTAR TABEL .....                        | IX      |
| DAFTAR GAMBAR .....                       | X       |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                     | XI      |
| BAB I Pendahuluan                         |         |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....         | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah .....              | 9       |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian ..... | 11      |
| 1.4. 1. Tujuan Penelitian .....           | 11      |
| 1.5. 2. Kegunaan Penelitian .....         | 12      |
| BAB II TELAAH PUSTAKA                     |         |
| 2.1. Telaah Pustaka .....                 | 13      |
| 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....    | 21      |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3. Definisi Operasional Variable .....                                    | 26        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>  |           |
| 3.1. Populasi dan Sample .....  | 29        |
| 3.2. Metode Pengumpulan Data .....  | 29        |
| 3.3. Teknik Analisa Data .....  | 31        |
| <b>BAB IV GAMBARAN UMUM PT. Bank Dagang Negara (Persero)</b>                |           |
| 4.1. Struktur Organisasi Cabang Lhoksumawe .....                            | 35        |
| 4.2. Kondisi Internal Cabang Lhoksumawe .....                               | 36        |
| 4.3. Kondisi Eksternal Cabang Lhoksumawe .....                              | 45        |
| <b>BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN</b>                                |           |
| 5.1. Peringkat Aspek Value, Belief, Norm dan Behaviour .....                | 53        |
| 5.2. Kesenjangan Budaya Perusahaan yang ada dan Harapan<br>Perusahaan ..... | 56        |
| 5.3. Kesenjangan Kinerja dengan Harapan Perusahaan .....                    | 58        |
| 5.4. Keterkaitan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan .....            | 60        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |           |
| 6.1. Kesimpulan .....   | 65        |
| 6.2. Saran .....  | 66        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>70</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 3.1. Ukuran Jawaban Angket .....   | 30      |
| 3.2. Jumlah Angket .....   | 31      |
| 4.1. Analysis Factor Internal .....  | 38      |
| 4.2. Performance Cabang Lhokseumawe Triwulan I / 97 .....                                  | 40      |
| 4.3. Profil budaya Perusahaan PT. Bank Dagang Negara (Persero)<br>Cabang Lhokseumawe ..... | 40      |
| 4.4. Analysis Factor Eksternal .....   | 46      |
| 4.5. Rekapitulasi Weight Score Swot .....  | 47      |
| 5.1. Uji Validitas Setiap Aspek Dalam Kategori .....                                       | 51      |
| 5.2. Uji Reliabilitas .....  | 52      |
| 5.3. Peringkat Masing-Masing Aspek untuk 4 Kategori tahun 1997 .....                       | 53      |
| 5.4. Peringkat Masing-masing Aspek untuk 4 Kategori tahun 1998 .....                       | 53      |
| 5.5. Uji Sign Test untuk Kategori Budaya .....   | 57      |
| 5.6. Skor Kinerja Pegawai 1997 dan 1998 .....  | 58      |
| 5.7. Uji Sign Test untuk Kinerja Pegawai .....   | 59      |
| 5.8. Uji Sign Test untuk Budaya Perusahaan dan Kinerja Keragaman ...                       | 60      |
| 5.9.1. Chi – Squarae ( $X^2$ ) .....   | 61      |
| 5.9.2. Koefisien Kontigensi .....  | 61      |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1. Model 7 S dari Mc. Kinsey .....  | 16      |
| 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....   | 25      |
| 4.1. Grafik Profil Budaya Perusahaan PT. BDN (Persero)<br>Cabang Lhokseumawe ..... | 41      |
| 4.2. Posisi Kuadran PT. BDN (Persero) Cabang Lhokseumawe .....                     | 48      |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   | Halaman |
|---|---------|
| Lampiran 1. Angket Budaya Perusahaan .....    | 71      |
| 2. Survey Kinerja Perusahaan .....            | 78      |
| 3. Correlation Coefficients .....             | 81      |
| 4. Sign Test .....                            | 89      |
| 5. Chi – Square dan Koefisien Kontignsi ..... | 94      |

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

P.T Bank Dagang Negara merupakan salah satu Bank tertua di Indonesia. P.T Bank Dagang Negara bermula dari *Nederlansch Indische Escompto Maatschappij* yang didirikan di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 dilakukan pengubahan anggaran dasar yang juga ditandai dengan pengubahan nama menjadi Escompto Bank NV. Pada tahun 1958 Berubah menjadi PT. Escompto Bank dan pada tahun 1960 dinasionalisasi menjadi bank milik negara dengan nama Bank Dagang Negara. Pada tahun 1968 BDN ditetapkan menjadi Bank umum milik pemerintah yang mengutamakan sektor pertambangan, dengan disyahkannya Undang-Undang perbankan No.7 tahun 1992 tanggal 25 Maret 1992 dan peraturan pemerintah No.20 tahun 1992 maka pada tanggal 31 Juli 1992 bentuk hukum BDN disesuaikan menjadi perseroan terbatas dengan nama PT. Bank Dagang Negara (Persero).

Pada masa peralihan dari manajemen Belanda (Escomto) ke manajemen nasional (BUMN) maka terwariskan pula budaya-budaya perusahaan Escomto Bank kedalam BUMN (BDN). Walaupun telah menjadi Bank Nasional setelah dinasionalisasi namun beberapa waktu lamanya budaya Escomto Bank tetap mewarnai nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan serta perilaku yang ada di Bank Dagang Negara karena system, sarana dan perilaku serta tatacara (birokrasi) yang

ada yaitu yang digunakan pada Escomto Bank. Hal tersebut tercermin dari gaya manajemen yang ada dimana semuanya serba *top down* dan sentralisasi serta masih bernuansa hubungan antara Belanda dan Inlander. Untuk itu praktis kewenangan-kewenangan di Cabang tidak ada. Mulai dari pengadaan logistik sampai dengan memutuskan kredit seluruhnya adalah wewenang kantor pusat. Pada masa dimana bank-bank pemerintah masih mendominasi pasar dan operasi perbankan masih sangat sederhana dan umumnya merupakan kegiatan perbankan yang diatur oleh otoritas moneter maka Bank dengan kultur tersebut diatas masih dapat *survive*.

Namun setelah adanya deregulasi perbankan (Pakto 1988) dimana industri perbankan tumbuh dengan pesat dan semakin beragamnya produk dan jasa perbankan disertai cara-cara untuk mempengaruhi harapan-harapan rational (*Rational Expectation*) masyarakat, maka timbullah ancaman-ancaman terhadap Bank BUMN yang masih beroperasi secara tradisional dan tidak kreatif menciptakan produk dan jasa perbankan serta memiliki kultur yang tidak menguntungkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat dan bervariasi di sektor perbankan.

Untuk menghadapi ancaman tersebut BDN berupaya secara bertahap merubah budaya sentralisasi dan *top down* yang ada dengan antara lain memberikan wewenang yang lebih besar kepada cabang-cabang untuk mengambil keputusan-keputusan agar Cabang lebih *flexible* dalam menghadapi persaingan yang ada. Bank Dagang Negara menyadari pula bahwa untuk menghadapi ancaman-ancaman persaingan yang ada diperlukan pula budaya perusahaan yang mampu mendukung daya saing Bank Dagang Negara.

Untuk itu pada tahun 1994 Bank Dagang Negara memperkenalkan budaya perusahaan yang dinamakan "Prima Setia". PRIMA SETIA merupakan rumusan formulasi budaya perusahaan dengan mengidentifikasi dan menggali nilai-nilai budaya perusahaan yang ada. Ruang lingkup budaya perusahaan PT. Bank Dagang Negara tersebut mencakup 4 hal yaitu:

1. Misi : merupakan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai Bank Dagang Negara. PT. BDN (Persero) adalah Bank Umum yang berfungsi menunjang pembangunan nasional dengan melakukan kegiatan dibidang perbankan dan keuangan, berwawasan internasional dengan mengutamakan mutu dalam kegiatan usahanya untuk mencapai kesejahteraan bersama.
2. Falsafah, merupakan sendi-sendi pokok filosofi yang dianut oleh Bank Dagang Negara dalam menjalankan usahanya : pengabdian, kebersamaan, karya, etika dan kesejahteraan.
3. Nilai-nilai manajemen :  
Falsafah perusahaan tersebut tercermin dalam nilai-nilai manajemen BDN yang berintikan kepada : wawasan, partisipasi, keterbukaan, kehati-hatian dan penghargaan.
4. Perilaku  
Perilaku insan Bank Dagang Negara adalah perilaku seorang profesional ditambah nilai-nilai ramah, iman, kerjasama dan kesetiaan.

Perilaku PRIMA SETIA merupakan inti dari keseluruhan nilai-nilai yang terkandung dalam Prima Setia yang mencerminkan falsafah dan nilai-nilai



manajemen yang dianut. PRIMA SETIA ini merupakan budaya perusahaan yang bertujuan sebagai pedoman seluruh anggota organisasi dalam menjalankan kehidupan internal maupun eksternal dan akan mempengaruhi cara bekerja sumber daya manusia yang ada. PRIMA SETIA tersebut diharapkan dapat menunjang tercapainya tujuan/sasaran perusahaan. Menyadari pentingnya Prima Setia untuk menunjang tercapainya sasaran perusahaan maka Prima Setia diperkenalkan dan dipahami (disosialisasikan) mulai sejak tahun 1994 melalui pendidikan-pendidikan reguler dan briefing-briefing.

Untuk lebih mempertajam daya saing maka Bank Dagang Negara melakukan perubahan strategi dengan melakukan diversifikasi usaha disesuaikan dengan segment pasar yang dihadapi dengan memisahkan antara *corporate* dan *retail*. Diversifikasi tersebut dimaksudkan untuk mempertajam penanganan khususnya segment pasar *retail* yang lebih menjanjikan adanya peluang dibandingkan *corporate*.

Diversifikasi usaha tersebut dilaksanakan pada tahun 1996 dengan melakukan reorganisasi Cabang-Cabang menjadi Cabang *retail* dan Cabang *corporate*. Beberapa Cabang yang semula memfokuskan diri pada nasabah-nasabah *corporate* dirubah menjadi cabang *retail*. Untuk itu Cabang tersebut harus melakukan transformasi perilaku dari cara menangani nasabah *corporate* kepada cara menangani nasabah *retail*. Cabang yang semula hanya melayani beberapa nasabah besar yang ditangani secara khusus hanya oleh beberapa *marketing officer (one stop service)* dan frekwensi transaksinya rendah kemudian berubah

harus mencari dan melayani banyak nasabah yang relatif kecil dengan berbagai macam kebutuhan yang sangat bervariasi dan semuanya memerlukan mutu pelayanan yang sama dengan frekwensi transaksi yang tinggi.

Bank Dagang Negara Cabang Lhokseumawe merupakan salah satu cabang yang dijadikan Cabang *ritail* pada awal tahun 1996. Nasabah-nasabah *corporate* yang semula mendominasi portepel cabang selama ini dan merupakan sumber pendapatan utama Cabang dikeluarkan dari portepel Cabang, untuk itu Cabang Lhokseumawe harus meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses pekerjaan agar Cabang dapat *survive* dalam *segment ritail*.

Pada dasarnya proses pekerjaan di Bank selalu melibatkan orang lain/seksi lain/bagian lain dan bahkan bidang lain khususnya pada Cabang *ritail* frekwensi pekerjaan tersebut sangat tinggi, karenanya proses pekerjaan *ritail* harus dengan cepat mengalir dari satu bagian ke bagian yang lain. Hal tersebut dapat terlaksana dengan efektif apabila ada komunikasi yang baik dan *team work* yang baik pula dari semua sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pekerjaan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan salah satu *key succes factor* dalam pembentukan strategi unggulan kompetitif karena sumber daya manusia tersebut telah mempunyai nilai nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan dan perilaku sehari-hari yang dihayati dan dijalankan bersama oleh seluruh pegawai untuk mendukung usaha cabang. Nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan dan perilaku tersebut adalah Budaya perusahaan. Sasaran perusahaan dapat terlaksana dengan baik apabila

ditunjang dengan budaya perusahaan yang tepat. Budaya perusahaan yang telah dirumuskan dengan nama Prima Setia pada tahun 1994 tersebutlah yang diharapkan dapat menunjang tercapainya sasaran Cabang *ritail*.

Menyadari pentingnya prima setia untuk dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan maka pada triwulan I tahun 1997 telah dilakukan survey budaya perusahaan oleh Expert/KP.USM untuk melihat apakah implementasi Prima Setia telah berjalan sesuai dengan harapan-harapan manajemen. Nilai-nilai budaya yang disurvei adalah nilai-nilai budaya yang mendukung upaya-upaya cabang untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditentukan yaitu meliputi *Open communication, Result Orientation, Discipline, Teamwork, Independence, Individual Responsibility, Follow-up Corrective Action, Risk consciousness*.

Seperti yang telah disebutkan di depan bahwa seluruh proses pekerjaan selalu melibatkan orang lain/seksi lain/bagian lain dan bahkan bidang lain. Agar proses tersebut berjalan *efficient* (karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas), *effective* (mengarah pada tercapainya sasaran dan tujuan), *productive* (memberikan hasil yang maksimal), etis (dilakukan dengan cara yang benar dan baik) serta bertanggung jawab, maka nilai-nilai budaya tadi sangat diperlukan khususnya setelah terjadi perubahan strategi menjadi *ritail*.

Dari hasil survey budaya perusahaan yang telah dilakukan pada triwulan I tahun 1997, terdapat kesenjangan antara kenyataan dan harapan pada nilai-nilai budaya tersebut, baik *Open communication, Result Orientation, Discipline, Teamwork, Independence, Individual Responsibility, Follow-up Corrective Action,*

maupun *Risk consciousness*. Khususnya nilai-nilai budaya yang meliputi *Risk consciousness*, *Team work*, *Indepedence* dan *Open communication*, baik dari *Value*, *Belief*, *Norm* maupun *Behaviour* mempunyai peringkat yang rendah.

Artinya *Risk consciousness*, *Team work*, *Indepedence* dan *Open communication* oleh karyawan dianggap bukan sebagai sesuatu yang penting dan tidak diyakini sebagai sesuatu yang benar serta tidak diharapkan oleh perusahaan, sehingga nilai-nilai budaya tersebut pun tidak muncul didalam tingkah laku sehari-hari. Adanya kesenjangan tersebut jelas merupakan hambatan bagi pelaksanaan strategi *ritail* cabang untuk tetap dapat *survive* karena sumber daya manusia tersebut merupakan *key succes* faktor untuk strategi unggulan cabang *ritail*.

Sesuai dengan analisis faktor internal dan eksternal pada awal tahun 1997 yang dilakukan oleh team *Ritail Banking Project* (RBP) Bank Dagang Negara Cabang Lhokseumawe harus melakukan usaha-usaha perbaikan internal sebagai strategi dasar bertahan disamping strategi gerilya, karena keunggulan intern bank relatif lebih sedikit dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman dari lingkungan yang relatif lebih besar dibandingkan dengan kesempatan yang ada .

Untuk itu Cabang Lhokseumawe berupaya melakukan strategi fungsional dengan membenahi dan mengembangkan Sumber daya manusia sebagai salah satu *key succes* faktor untuk strategi unggulan cabang .Cabang telah berupaya untuk memperkecil kesenjangan budaya yang ada dengan budaya yang diharapkan dengan cara meningkatkan apresiasi kepada karyawan tentang perlu dan pentingnya *Team work*, *Open communication*, *Risk consciousness* dan mengimplementasikannya

secara lebih intensip.

Cabang secara intensip melakukan komunikasi secara lebih terbuka dengan mengadakan pertemuan-pertemuan secara periodik yang melibatkan seluruh karyawan di Cabang. Pertemuan-pertemuan tersebut untuk memberikan informasi mengenai Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan Cabang dan pemahaman sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan, mengevaluasi pencapaian target yang telah tercapai dan hambatan-hambatan yang ada serta upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya.

Upaya komunikasi secara lebih intensip tersebut dilakukan dengan asumsi semakin baik kualitas informasi yang diterima seseorang, akan semakin baik kinerjanya. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk membahas masalah, berkomentar dan berdiskusi secara lebih terbuka (*Blokosuto*) tanpa adanya sanksi, untuk mendorong *Independency* dan komunikasi (dalam pertemuan periodik “Forum bebas *conduite*”). Masing-masing bagian/karyawan mempunyai kesempatan untuk melakukan presentasi atas pekerjaan/tugasnya dan dilakukan pembahasan umpan balik dari seluruh karyawan yang ada, untuk menghindarkan kesalahpahaman dan ber kotak-kotak, maka selalu dilakukan upaya-upaya untuk melakukan kontak secara tetap. Untuk menimbulkan kerjasama dibentuk team-team antar bagian/seksi untuk meneliti dan menginventarisir hambatan-hambatan yang ada dalam proses pekerjaan dan mem-*follow up* penyelesaiannya. sehingga setiap bagian/seksi terlibat dalam proses pekerjaan yang dimaksud, merasa ikut bertanggung jawab dan komit dengan

keputusan yang telah disepakati bersama untuk mendorong *team work*, serta memiliki sikap dan ketrampilan untuk bekerja secara mandiri.

Untuk mengetahui apakah implementasi yang dilakukan selama ini efektif atau tidak untuk mengurangi kesenjangan yang ada maka cabang perlu melakukan identifikasi kembali budaya perusahaan yang ada (kenyataan) dengan budaya yang diharapkan. Identifikasi tersebut dapat dijadikan titik tolak perbaikan atas budaya perusahaan yang ada agar dapat menunjang pelaksanaan strategi *ritail* yang telah ditetapkan, sehingga Cabang dapat *survive*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana telah diuraikan diatas maka dapat disusun suatu perumusan masalah sebagai berikut :

PT. BDN Persero Cabang Lhokseumawe dari cabang *corporate* berubah menjadi cabang *retail* sehingga banyak kendala yang timbul baik kendala internal (*weakness*) seperti *product, place, price, promotion*, personalia maupun kendala eksternal (*threats*) yang harus segera diatasi agar cabang dapat *survive*.

Untuk mengatasi kendala yang ada maka sejak ditetapkan menjadi Cabang *Ritail*, secara bertahap berbagai produk *ritail* yang relatif baru diciptakan , diperkenalkan kepada pasar.

Demikian pula struktur organisasi cabang *ritail* di Cabang Lhokseumawe sejak tahun 1996 secara bertahap telah disempurnakan. Cabang telah pula melakukan fungsional strategis dengan secara intensip mengikut sertakan seluruh pegawai

untuk mengikuti pendidikan-pendidikan ketrampilan baik yang diselenggarakan di Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat. Pada berbagai pendidikan-pendidikan tersebut pendalaman mengenai materi budaya perusahaan "Prima Setia " merupakan hal pokok.

Namun demikian berdasarkan survey budaya perusahaan yang dilakukan pada awal tahun 1997 ternyata masih terdapat kesenjangan budaya perusahaan (Prima Setia) khususnya dalam hal :

1. *Open communication*
2. *Team work*
3. *Risk consciousness*
4. *Independence*

Keempat kategori budaya perusahaan tersebut justru sangat dibutuhkan untuk lancarnya proses pekerjaan dalam melaksanakan strategi *ritail*. Hal tersebut merupakan kendala internal yang harus segera diperbaiki karena akan menghambat pelaksanaan strategi *ritail* di Cabang Lhokseumawe. Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka Cabang Lhokseumawe memerlukan peningkatan sumber daya manusia khususnya dalam budaya perusahaan yang ada karena sumber daya manusia merupakan *key succes factor*, sehingga kesenjangan budaya perusahaan yang ada dengan yang diinginkan perusahaan dapat diperkecil. Dalam perbaikan internal tersebut Cabang berupaya kembali melakukan implementasi nilai-nilai manajemen yang mengalami kesenjangan secara lebih intensip agar kesenjangan budaya tersebut

dapat dikurangi, sehingga budaya yang ada seirama dengan strategi *ritail* yang sedang dijalankan. Permasalahan yang ada yaitu :

1. Apakah implementasi Budaya perusahaan yang dilakukan Cabang saat ini dapat efektif mengurangi kesenjangan budaya perusahaan yang ada, khususnya *Open Communication, Team work, Risk Consciousness* dan *Independence* yang sangat dibutuhkan untuk lancarnya proses pekerjaan dalam pelaksanaan strategi *ritail*.
2. Apabila masih terdapat kesenjangan maka perlu diketahui nilai-nilai budaya mana yang masih mengalami kesenjangan dan pengaruhnya terhadap kinerja sehingga perlu diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan agar tidak menghambat pelaksanaan strategi *ritail* yang telah ditetapkan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan penelitian**

1. Mendiskripsikan *profile* perusahaan dan menganalisis implementasi budaya perusahaan yang dilakukan selama ini apakah dapat mengurangi kesenjangan antara budaya perusahaan yang diharapkan dengan kebudayaan yang ada (kenyataan).
2. Menganalisis keterkaitan nilai-nilai budaya dengan kinerja karyawan.
3. Mengetahui prioritas perbaikan yang diperlukan dalam rangka memahami kekurangan-kekurangan yang ada dan kemungkinan perbaikannya sesuai dengan kebutuhan cabang untuk mencapai sasaran perusahaan



### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

1. Memberi gambaran atau *input* kepada PT.Bank Dagang Negara (Pesero) Cabang Lhokseumawe mengenai alternatif- alternatif peningkatan budaya perusahaan yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah yang dihadapi. .
- 2 Memberikan sumbangan pemikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan di Bidang peningkatan budaya perusahaan sumber daya manusia.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Definisi Budaya Perusahaan

Beberapa definisi Budaya Perusahaan Edgar H. Schein (1991) mendefinisikan Budaya Perusahaan adalah *"The basic assumptions and belief that are shared by members of organization."*

Sedangkan Jane, C. Linder (1986) mendefinisikan *"Corporate Culture is the sistem of shared values, belief and habits within an organization that interacts with the formal structure to product behavioral norm"*.

Dari definisi diatas maka *corporate culture* mengungkapkan adanya *values* (nilai-nilai), *beliefs* (kepercayaan-kepercayaan), *habits* (kebiasaan-kebiasaan) dan mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir menerima keadaan dan merasakan kebersamaan dalam perusahaan tersebut. Budaya perusahaan ialah suatu pedoman nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan dan perilaku sehari-hari yang dihayati dan dijalankan bersama oleh seluruh pegawai untuk dapat mendukung perusahaan.

Menurut Sutanto (1997) Budaya Perusahaan dalam definisi kerjanya adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan Sumber Daya Manusia. Nilai tersebut akan memberikan jawaban apakah hal yang demikian benar atau salah, apakah

perilaku demikian dianjurkan atau tidak dalam kehidupan keseharian suatu organisasi.

### **2.1.2 Implementasi Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing (Budaya perusahaan merupakan sebuah rekayasa manajemen untuk berkompetisi atau bagaimana merekayasa budaya perusahaan sebagai salah satu alat dalam meraih kemajuan).

Petern & Watermen (1982) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika yang terbaik sama dengan perusahaan Jepang yang terbaik pula, dimana budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Budaya perusahaan merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam meraih tujuan. Perusahaan yang mampu bertahan dan menang dalam persaingan adalah yang mampu mengelola segala sumber daya yang dimiliki. Banyak diantara perusahaan yang mengalami penurunan usaha karena terpaku oleh kegiatan operasionalnya dengan tanpa memperhatikan SDM yang dimiliki.

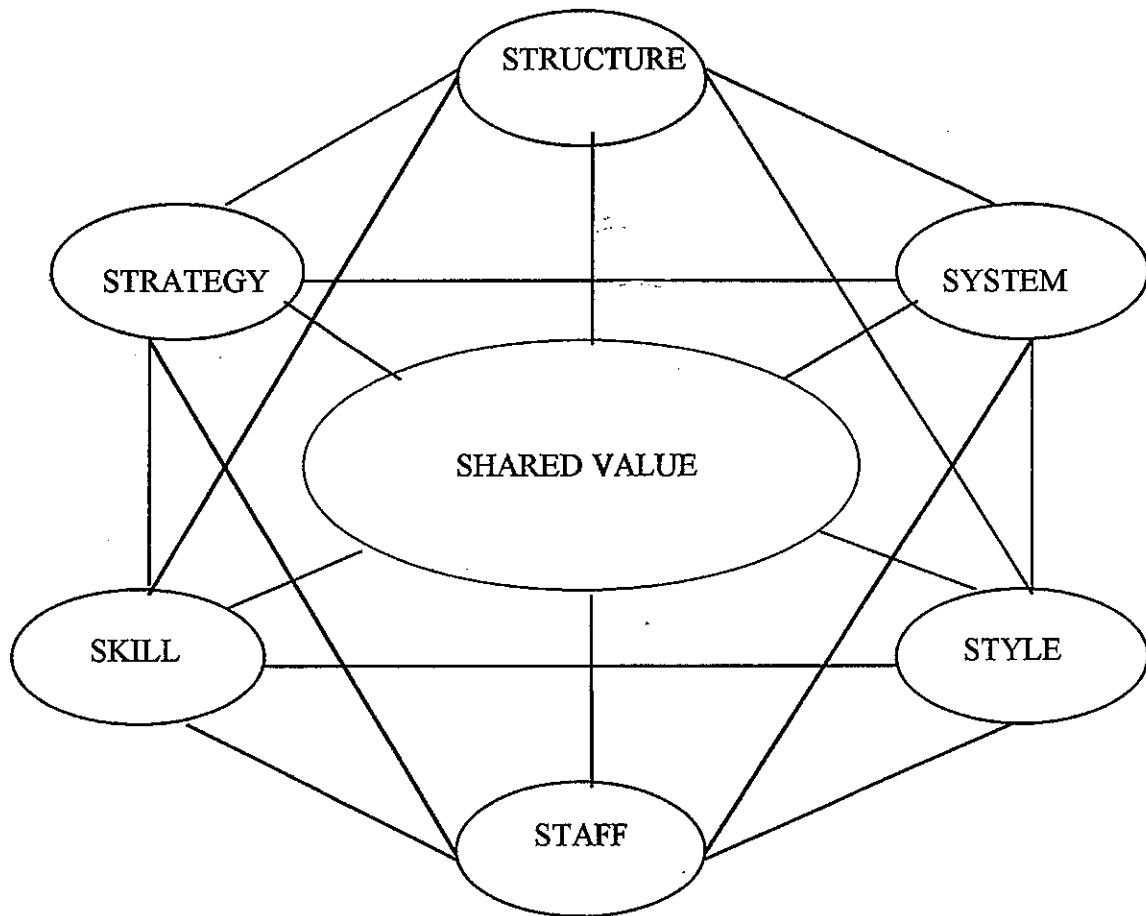
Menurut Hartanto (1994) dengan adanya budaya organisasi diharapkan tercipta sinergi internal, homogenitas, tata nilai, dan stabilitas dalam interelasi dari anggota perusahaan (SDM) ketika menempuh perjalanan panjang dari kelangsungan hidup perusahaan menghadapi arus perubahan teknologi dan kompetisi yang semakin meningkat.

Menggalang sinergi internal diantara anggota organisasi lebih merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja dimana orang-orang yang berbeda tersebut dapat merasa semangat kebersamaan, keterbukaan dan saling percaya yang tulus. Budaya perusahaan adalah alat strategi dalam menghadapi perubahan dan salah satu pilar *competitive advantage* bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki SDM yang mumpuni. Seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat memahami dengan benar “Budaya perusahaan” yang ada, agar mempunyai kesatuan pandangan guna mencapai tujuan perusahaan dan budaya perusahaan akan mengarahkan, membentuk dan melestarikan nilai, sikap dan perilaku yang positif dari seluruh SDM yang ada dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Budaya perusahaan merupakan “*A System of Share Meaning (Shared Value)*” suatu sistem yang terbentuk dari nilai-nilai bersama. Budaya perusahaan berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya seperti struktur dan strategi organisasi artinya untuk memperoleh hasil sinergi yang optimal bagi perkembangan organisasi harus ada keselarasan antara strategi (bagaimana organisasi mencapai tujuan), struktur (bagaimana bentuk organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan) dan kultur (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan).

Menurut kerangka 7 S McKinsey komponen *system, skill, staf, style, structure, strategy* dan *share value* harus saling sesuai agar strategi dapat berjalan secara efektif. (lihat gambar 2.1)

**Gambar 2.1 MODEL 7 S dari Mc Kinsey**



1. *System.*

Sejumlah proses dan arus yang memperlihatkan cara suatu perusahaan melaksanakan sesuatu dari hari ke hari (sistem Informasi, sistem pengendalian mutu, dsb.)

2. *Style (gaya).*

Bukti/wujud tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen dengan cara kolektif mereka menggunakan waktu dan perhatian serta perilaku simbolik. Yang penting bukan hal-hal yang dikatakan manajemen, tetapi cara mereka berperilaku.

3. *Skill.*

Keahlian adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisasi secara keseluruhan.

4. *Structure.*

Bagan organisasi dan perangkat yang menyertainya yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa dan cara pembagian dan pengintegrasian tugas.

5. *Staff*

Orang-orang didalam organisasi.

6. *Strategy*

Serangkaian tindakan logis yang ditujukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, memperkuat posisi terhadap konsumen, atau mengalokasikan sumber daya.

7. *Shared Values.*

Prima Setia yang harus diimplementasikan.

Dari uraian diatas maka budaya perusahaan perlu diimplementasikan dalam perusahaan, karena dengan budaya perusahaan yang jelas, setiap anggota organisasi/karyawan perusahaan dapat lebih menyadari eksistensinya bagi

perusahaan tersebut, sehingga dengan demikian upaya untuk mewujudkan cita-cita atau tujuan perusahaan lebih terarah.

Implementasi budaya perusahaan berarti usaha untuk mewujudkan asumsi dasar, sistem nilai kepada hal-hal yang lebih kongkrit seperti strategi, sistem, gaya, struktur organisasi dan skill atau kemampuan organisasi. Implementasi Budaya perusahaan tersebut diperlukan untuk menunjang strategi yang ditempuh perusahaan.

Menurut Sondang P. Siagian, tidak dapat disangsikan bahwa terdapat kaitan yang erat antara kultur dengan implementasi strategi, karena kultur memberi arahan tentang ;

- a) Perilaku yang bagaimana yang seyogyanya ditampilkan oleh para anggota organisasi.
- b) Apa yang harus mereka lakukan.
- c) Skala prioritas yang bagaimana yang perlu ditetapkan.

Keterkaitan antara kultur dan implementasi strategi terlihat dengan lebih jelas dengan memperhatikan bahwa kultur menjembatani ketentuan-ketentuan formal dan kenyataan di lapangan. Apabila kultur tidak “seirama” dengan strategi, ia dapat menjadi penghalang bagi implementasi strategi tersebut terutama apabila strategi baru dimaksudkan untuk menghadapi berbagai kondisi yang tidak menguntungkan seperti persaingan yang ketat, perubahan lingkungan yang drastis atau mendasar.

Karena implementasi budaya perusahaan ini dimaksudkan untuk mendukung implementasi strategi Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan (RKAP) cabang, dengan demikian fokus implementasi Prima Setia perlu mendahulukan aspek budaya yang lebih dekat kaitannya dengan implementasi strategi ( Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan ) untuk cabang *ritail* Lhokseumawe yaitu : *Team work, Open communication, Result Orientation, Displine, Independence, Individual Responsibility, Follow-up Corrective Action, Risk consciousness.*

Didalam Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan ( RKAP ) umumnya tersirat semacam *strategy intent* yang diharapkan mendukung tercapai sasaran. Dalam *strategy intent* ada variabel atau kunci keberhasilan (*Key Succes Factor*) mana yang akan diperkuat untuk mencapai sasaran. Misalnya *team work* perlu diperkuat budaya perusahaan yang mendukung terciptanya *team work*. Selanjutnya perlu juga diketahui seberapa jauh budaya terkait tersebut sudah dimiliki atau dengan perkataan lain seberapa jauh kesenjangan antara budaya yang sekarang dan yang diinginkan. Ada tidaknya kesenjangan tersebut menjadi tolok ukur strategi implementasi budaya perusahaan.

Melihat keterpaduan antara *strategy intent* dengan budaya perusahaan akan menghasilkan fokus dan arah yang spesifik dan efektif dalam usaha implementasi budaya perusahaan agar konsisten/seirama dengan strategi organisasi dan menjadi pendorong yang tangguh bagi terjadinya implementasi yang efektif.



### 2.1.3 Penelitian Terdahulu

John P. Kotter dan James L. Heskett (1992.) telah melakukan penelitian terhadap hubungan antara *corporate culture* dengan *performance* perusahaan pada 9 perusahaan dari 22 industri yang berbeda. Hasil penelitian tersebut antara lain memperlihatkan bahwa :

- Ada hubungan yang signifikan dan korelasi yang positif antara *corporate culture* dengan *performance* perusahaan jangka panjang.
- *Corporate culture* mempunyai peranan penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan.
- Walaupun agak sulit untuk dirubah, namun *corporate culture* dapat membuat *performance* perusahaan lebih seperti yang diinginkan.

Perusahaan yang diteliti tersebut antara lain yaitu Hewlett - Packard yang mempunyai *corporate culture* sebagai berikut :

Hewlett - Packard dapat mengimplementasi budaya perusahaannya (HP way) dengan baik dan inti dari value HP way tersebut adalah *team work*, *inisiatif*, *creativity* serta adanya lingkungan kerja yang nyaman. Banyak faktor yang menyebabkan Hewlett - Packard tumbuh dengan pesat, namun *HP way culture* merupakan yang paling berperan dalam menumbuhkan Hewlett Packard. *Corporate culture* tersebut dapat membantu tercapainya *performance* perusahaan yang diinginkan apabila manajemen sangat peduli terhadap konsumen/nasabah dan karyawannya.

Demikian pula dengan IBM dimana budaya perusahaan mempunyai nilai-nilai budaya sebagai berikut :

1. Adanya respek terhadap martabat dan hak karyawan.
2. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
3. Berusaha menyelesaikan semua tugas dengan cara yang terbaik.

Budaya perusahaan tersebut di IBM menjadi tanggung jawab setiap individu IBM.

## **2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis berpola pada *Strategy Management* model Pearce & Robinson, disesuaikan dengan kondisi dan situasi PT. BDN (Persero) Cabang Lhokseumawe.

Alur pikir yang terdapat dalam kerangka pemikiran teoritis ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Misi Perusahaan :

Bank Umum yang berfungsi menunjang pembangunan nasional dengan melakukan kegiatan di bidang perbankan dan keuangan, berwawasan internasional dengan mengutamakan mutu dalam kegiatan usahanya untuk mencapai kesejahteraan bersama.

2. Dalam rangka misi dan visi tersebut BDN melaksanakan *corporate strategy* antara lain dengan mereorganisasi cabang-cabang menjadi Cabang *corporate* dan cabang *ritail*, BDN Lhokseumawe dijadikan cabang *ritail*.

Karena adanya perubahan strategi di BDN Lhokseumawe tersebut maka perlu dilakukan identifikasi dan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang ada. Tujuan dilakukannya identifikasi dan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal adalah untuk mendeteksi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang ada untuk dieksploitasi sehingga dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang ada dalam perubahan strategi tersebut, agar dapat diciptakan keunggulan kompetitif. Termasuk dalam identifikasi dan evaluasi faktor internal adalah identifikasi terhadap pemahaman/sosialisasi Prima Setia yang telah diperkenalkan sejak tahun 1994 dengan harapan akan membantu / mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karena budaya perusahaan merupakan salah satu pembentukan strategi keunggulan kompetitif.

Kelemahan dan kekuatan perusahaan dapat dideteksi dengan melakukan identifikasi dan evaluasi faktor internal perusahaan . Faktor-faktor kelemahan dan kekuatan tersebut merupakan dasar pembentukan “Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Succes Factor*)”.

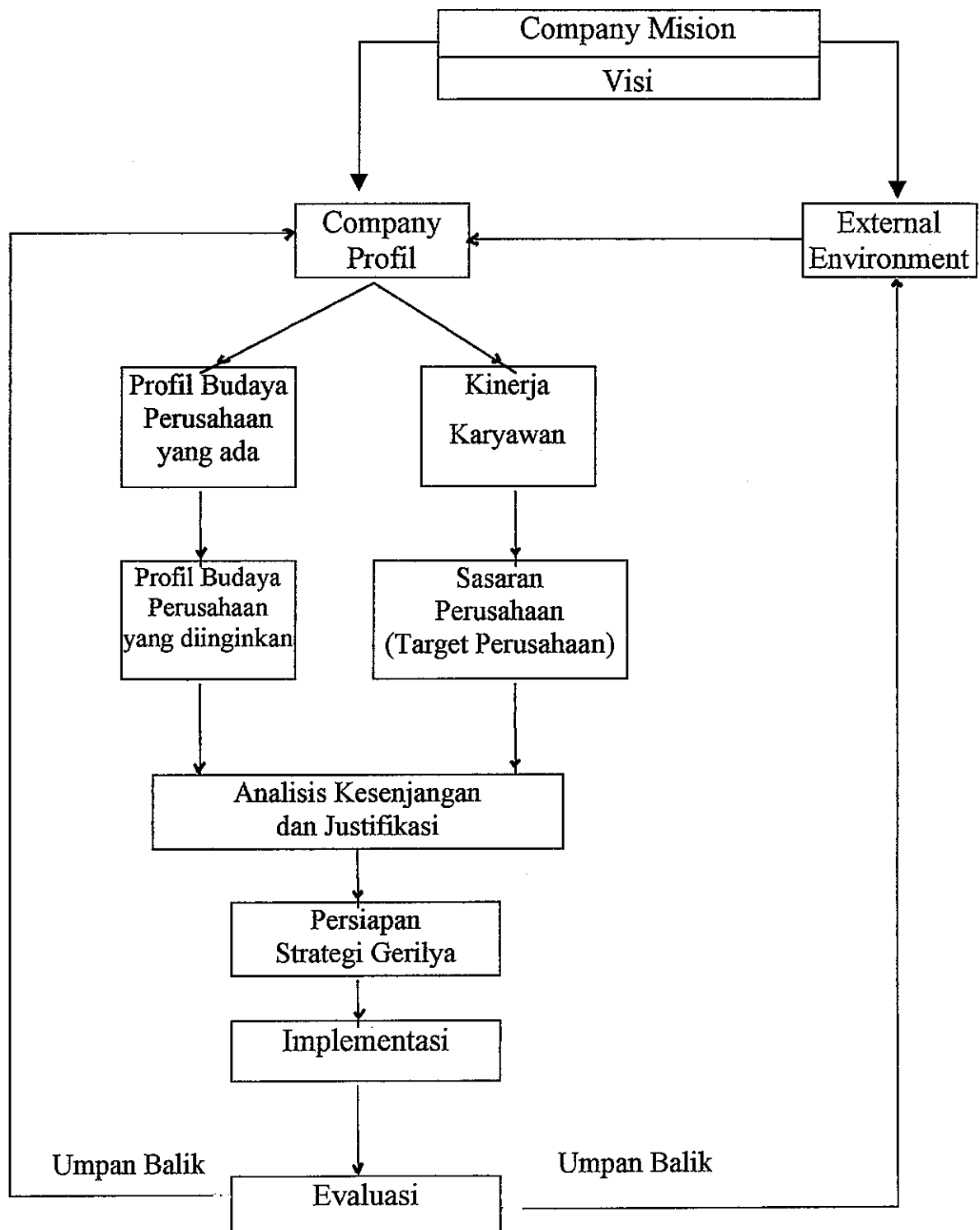
Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal menunjukan bahwa posisi BDN Cabang Lhokseumawe pada tahun 1997 berada pada kuadran III (relatif lemah), dimana cabang menghadapi ancaman lingkungan yang relatif besar sedangkan keunggulan internnya relatif lebih sedikit dibandingkan dengan kelemahannya namun cabang melalui target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat harus segera tumbuh dengan cepat untuk mengkompensir portepel corporate yang sudah ditarik.

Karena BDN Cabang Lhokseumawe dapat dikatakan sebagai pendatang baru pada segment *ritail* dengan kondisi internal dan eksternal seperti di atas maka agar dapat segera tumbuh dengan cepat untuk menembus pasar, strategi yang diambil adalah *guerilla strategy* (strategi gerilya). Cabang harus mampu memanfaatkan titik kelemahan pesaing dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut cabang harus segera menutup kelemahan internal yang ada (*Key Succes Factor*) Sumber Daya Manusia (kurangnya profesionalisme dan *enterpreunership*). Kelemahan internal yang ada berupa Sumber Daya Manusia sesuai dengan hasil Survey Budaya Perusahaan tahun 1997, dimana terdapat kesenjangan budaya perusahaan.

Untuk itu Cabang melakukan strategi fungsional (Sumber Daya Manusia) yang seirama dengan strategi cabang yaitu strategi gerilya. Cabang melakukan pembenahan ke dalam dengan melakukan reimplementasi secara lebih intensif nilai-nilai manajemen yang ada pada Budaya Perusahaan Prima Setia sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan harapan kesenjangan antara budaya perusahaan yang ada (kenyataan) dengan yang diinginkan dapat dikurangi sehingga kinerja karyawan mampu mendukung cabang untuk melancarkan strategi gerilya pada pasar segment retail yang telah dikuasai bank-bank papan menengah kebawah. Implementasi nilai-nilai manajemen yang ada pada budaya perusahaan sangat dibutuhkan untuk menunjang strategi yang ditempuh perusahaan.

Untuk mengetahui apakah implementasi tersebut efektif atau tidak dalam mengurangi kesenjangan Budaya Perusahaan yang ada maka perlu dilakukan evaluasi dengan melakukan identifikasi Budaya Perusahaan yang ada saat ini dikaitkan dengan Budaya Perusahaan yang diharapkan dan kinerja karyawan, sebagai umpan balik untuk melakukan perbaikan searah dengan strategi yang dilaksanakan oleh Cabang. Alur pikir tersebut dapat digambarkan secara sederhana pada gambar 2.3 halaman 25.

Gambar 2.2 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



### 2.3. Definisi Operasional Variabel

Agar arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini dapat diketahui dengan jelas, maka perlu kiranya diberikan gambaran atau batasan pengertian variabel-variabel yang akan digunakan. Variabel-variabel yang dimaksud adalah :

1. *Value* (nilai)

Nilai luhur/sesuatu yang dipercaya oleh pegawai sebagai sesuatu yang sangat penting dalam perusahaan.

2. *Belief* (Keyakinan)

Apa yang dipercaya oleh pegawai sebagai sesuatu yang baik dan biasa dilakukan didalam melakukan tugas.

3. *Behaviour Norm* (Norma tingkah laku)

Bagaimana seyogyanya pegawai berperilaku pada situasi tertentu.

4. *Current Behaviour* (tingkah laku nyata)

Bagaimana pegawai bersikap dan berperilaku didalam melaksanakan tugas sehari-hari.

5. Karyawan adalah seluruh karyawan PT.BDN Persero Cabang Lhokseumawe baik Staff maupun Non Staff yang sudah diangkat menjadi pegawai organik sejak tahun 1994

6. *Open communication :*

Adanya keterbukaan informasi antar sesama rekan kerja untuk mendukung kerjasama dan koordinasi yang baik.

Adanya sikap terbuka serta mudah untuk menerima dan memberi kritik yang bersifat membangun. Menjauhi sikap segan atau malu bertanya serta rasa rendah diri dalam melaksanakan tugas.

7. *Result Orientation.*

Memahami sasaran kerja beserta ukuran keberhasilannya. Membuat rencana kerja dengan baik sesuai dengan ruang lingkup tugasnya. Mendahulukan pelaksanaan tugas dan menghindari kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan hasil kepada organisasi.

8. *Discipline.*

Bersungguh-sungguh dan berdisiplin tinggi serta luwes dalam melaksanakan tugas. Bertanggung jawab dan tidak melemparkan tanggung jawab kepada orang lain. Patuh terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku, namun mampu mengambil inisiatif atau kebijaksanaan, sesuai tuntutan situasi dengan tetap berpegang kepada peraturan dan ketentuan yang ada.

9. *Independence.*

Memiliki sikap dan ketrampilan untuk bekerja secara mandiri. Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, memiliki sikap kerja yang dinamis, selalu mencari yang lebih baik dan lebih maju dari yang dikerjakan sekarang.



10. *Team work.*

Mampu bekerja sama dalam kelompok dan menyadari bahwa keberhasilan organisasi merupakan hasil kerjasama. Dapat mengembangkan sikap dan ketrampilan kerjasama, dapat saling mengisi dan menghargai serta dapat berkomunikasi dengan baik.

11. *Individual responsibility.*

Memiliki ikatan moral kepada BDN serta tidak semata-mata mendasarkan pada pertimbangan untung-rugi dalam hubungan kerja dengan BDN. Mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap harta milik BDN yang dipercayakan kepadanya. Mengutamakan kesetiaan terhadap misi BDN daripada kesetiaan kepada pimpinan atau rekan sekerja

12. *Follow-up Correction.*

Memiliki sikap tindak lanjut korektif yang positif. Mengidentifikasi problem dan memastikannya tidak akan terjadi lagi.

13. *Risk consciousness*

Mengambil langkah-langkah yang tepat terhadap resiko yang diperkirakan akan timbul.

*Open Communication, Result Orientation, Discipline, Team Work, Independence, Individual Responsibility* dan *Follow-up Corrective Action* serta *Risk Consciousness* serta *Favoritism* diukur melalui pendapat karyawan dari aspek *Value, Belief, Behaviour Norm, Current Behaviour* dibandingkan dengan yang diinginkan (diharapkan) manajemen.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan/pegawai BDN Cabang Lhokseumawe sebanyak 50 orang yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- Jenis Kelamin (pria, wanita)
- Usia ( kurang 25 tahun, antara 26-30 tahun, antara 31-40 tahun, antara 41-50 tahun, lebih dari 50 tahun)
- Status Pernikahan (belum menikah, sudah menikah)
- Tingkat Pendidikan (SLTA, D3, S1)
- Lama Kerja di BDN (kurang 5 tahun, antara 6-10 tahun, antara 11-15 tahun, antara 16-20 tahun, lebih dari 20 tahun)
- Kepangkatan (Staff dan Non Staff)
- Bidang Kerja (Pemasaran , Operasional)

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

##### **3.2.1. *Record Search***

Meneliti catatan dicabang mengenai penilaian prestasi pegawai. Penilaian pegawai secara periodik meliputi penilaian prestasi kinerja pegawai yang

terdiri atas faktor : disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target yang ditentukan.

### 3.2.2. Angket

Angket adalah satu set pernyataan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian. Angket disusun dengan mengacu pada definisi kategori dan aspek yang ada. Definisi ini dinyatakan dalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan menjadi skala pengukur. Setiap pernyataan disertai alternatif dan jawaban yang harus dipilih salah satu oleh respondent, mulai dari sangat setuju s/d sangat tidak setuju. Untuk pernyataan yang mengukur nilai positif, jawaban dimulai dari angka 5 untuk sangat setuju sampai dengan angka 1 untuk tidak setuju. Sedangkan untuk pengukuran nilai negatif penilaian dilakukan sebaliknya, seperti terlihat pada tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1. Ukuran jawaban angket

| SKALA               | POSITIF | NEGATIF |
|---------------------|---------|---------|
| SANGAT SETUJU       | 5       | 1       |
| SETUJU              | 4       | 2       |
| AGAK TIDAK SETUJU   | 3       | 3       |
| TIDAK SETUJU        | 2       | 4       |
| SANGAT TIDAK SETUJU | 1       | 5       |

Adapun jumlah angket pada setiap kategori adalah 8 pernyataan terdiri atas 2 pernyataan pada setiap aspek, seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.2. Jumlah angket

| KATEGORI                     | VALUE    | BELIEF   | NORM     | BEHAVIOUR | TOTAL     |
|------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1. <i>Open communication</i> | 2*       | 2        | 2        | 2         | 8         |
| 2. <i>Team work</i>          | 2        | 2        | 2        | 2         | 8         |
| 3. <i>Independence</i>       | 2        | 2        | 2        | 2         | 8         |
| 4. <i>Risk consciousness</i> | 2        | 2        | 2        | 2         | 8         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>8</b>  | <b>32</b> |

\*) Jumlah Angket

### 3.3 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisa dengan :

#### ▪ 3.3.1 Analisa Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan analisa data yang tidak dapat diukur secara langsung atau dinilai dengan angka antara lain dalam penentuan pilihan cara yang ditempuh untuk mengurangi kesenjangan budaya perusahaan yang ada disesuaikan dengan strategi yang telah ditetapkan.

#### ▪ 3.3.2 Analisa Kuantitatif

1. Melakukan uji validitas dan realibilitas atas hasil angket.

#### a. Validitas

Untuk Melakukan uji validitas atas hasil angket maka digunakan rumus korelasi *product moment* :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum (\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum (\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

n = Respondent

X = Score Jawaban masing-masing pernyataan

Y = Total score jawaban

Menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Membandingkan hasil korelasi dengan angka kritik tabel korelasi dengan signifikansi 5%. Apabila hasil perhitungan korelasi lebih tinggi dari tabel korelasi di angka kritik maka dapat dikatakan pernyataan-pernyataan yang diukur memiliki validitas. Sedangkan hasil perhitungan korelasi dibawah korelasi di angka kritik menyatakan bahwa pernyataan yang diukur tidak valid.

#### b. Realibilitas

Untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan tersebut dapat dipercaya maka responden diminta untuk menjawab dua kali atas pernyataan dalam alat pengukur yang sama. Hasil pengukuran I dikorelasikan dengan pengukuran ke II dengan menggunakan alat korelasi yang sama.

Membandingkan hasil korelasi dengan angka kritik dalam tabel r, apabila korelasi tersebut lebih tinggi maka dapat dikatakan bahwa skala pengukur yang disusun adalah *Reliabel*.

2. Untuk menganalisis kesenjangan yang ada pada budaya perusahaan dan kinerja karyawan maka dilakukan uji Beda Mean (*Sign-Test*) terhadap :
  - Budaya Perusahaan yang ada (kenyataan) dengan Budaya Perusahaan yang diinginkan.
  - Kinerja yang ada dengan kinerja yang diinginkan (target).
3. Untuk menganalisis keterkaitan antara nilai-nilai Budaya Perusahaan dengan kinerja karyawan maka digunakan *Chi Square Test* atau  $\chi^2$ .

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$O_i$  = Nilai pengamatan yang diperoleh pada kategori yang ke  $i$

$E_i$  = Nilai harapan (*expected value*) pada kategori ke  $i$

$k$  = Banyaknya kategori yang diamati

Rumus *Chi Square* tersebut digunakan untuk menguji independensi antara satu variable (nilai budaya perusahaan) terhadap variable lainnya (kinerja karyawan). Apakah keduanya variable tersebut berpengaruh.

Harga  $\chi^2$  tersebut dikonsultasikan pada tabel harga kritik  $\chi^2$  dengan taraf signifikansi  $\hat{\alpha} = 5\%$  untuk mengetahui apakah ada atau tidak ada pengaruh/hubungan antara nilai budaya perusahaan dan kinerja pegawai.

Apabila harga  $\chi^2$  lebih besar dari harga kritik  $\chi^2$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  maka berarti ada pengaruh/hubungan nilai budaya perusahaan dengan kinerja pegawai dan sebaliknya. Sedangkan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan (besarnya pengaruh) antara variable nilai budaya perusahaan dengan variable kinerja pegawai dilakukan uji dengan rumus koefisien kontingensi yaitu :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$$

C = Koefisien Kontijensi.

$\chi^2$  = Harga  $\chi^2$  yang diperoleh.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM BDN LHOKSEUMAWE

#### 4.1. Struktur Organisasi Cabang Lhokseumawe.

Cabang Lhokseumawe dibantu oleh tiga Kantor Kas yang lokasinya diluar Lhoksumawe yaitu di Blang Lancang, Batuphat dan Lhoksukon .Ketiga kantor kas tersebut berada di Aceh utara bagian timur, tengah dan barat.

Sejak menjadi Cabang *ritail* maka struktur Organisasi cabang disesuaikan dengan standar organisasi Cabang *ritail* yang sudah baku.Cabang terdiri atas dua bidang yaitu bidang Pemasaran dan Bidang Operasionil. Bidang Pemasaran terdiri atas Pemasaran, *Customer Services*, *Head Teller* dan *Teller*.Bidang operasionil terdiri dari Bagian *Accounting*, Bagian Dana, Bagian Tata-Usaha, Bagian Wesel, Bagian Administrasi Pengawsan dan Giro.

Bidang Pemasaran sesuai standard prosedur yang ada melakukan kontak langsung dengan nasabah.Sedangkan bidang operasionil tidak melakukan kontak langsung dengan nasabah. Ruang kerja bidang operasionil dan bidang pemasaran dipisahkan secara phisik. Bidang operasionil ditempatkan ditempat yang tertutup,tidak terlihat dan tidak dapat dihubungi nasabah secara langsung. Bidang operasionil berfungsi sebagai suporting unit bagi Bidang pemasaran, sedangkan yang menjadi ujung tombak melayani nasabah secara langsung adalah bidang pemasaran.



Namun demikian bidang pemasaran tidak akan dapat melakukan fungsinya tanpa dukungan bidang operasional. Demikian pula dengan kantor kas yang ada dua fungsi didalamnya yaitu pemasaran dan operasional. Ketiga kantor kas tersebut memiliki posisi yang sangat strategis dalam Operasi Cabang Lhokseumawe karena merupakan kepanjangan tangan Cabang Lhokseumawe dan lokasinya berada ditengah-tengah proyek-proyek vital yang ada di Kabupaten Aceh Utara. Karena letaknya cukup jauh dan frekuensi transaksinya tinggi maka kantor kas tersebut membutuhkan mobilitas dan dukungan yang sangat tinggi dari Cabang Lhokseumawe. Karenanya Cabang Lhokseumawe selain harus melayani nasabah dikota Lhokseumawe maka harus melayani pula dukungan untuk kantor-kantor kas agar kantor kas tersebut dapat beroperasi dengan baik.

#### **4.2. Kondisi Internal Cabang Lhokseumawe.**

Cabang Lhokseumawe semula kegiatannya terfokus pada nasabah *Corporate* yang menjadi andalan utama usaha Cabang. Dengan menjadi Cabang *retail* maka Cabang Lhokseumawe harus mengandalkan pendapatan utamanya (*base income*) dari nasabah-nasabah *retail* baik berupa *base income* maupun pengendapan dana.

Cabang Lhokseumawe harus menjadi Cabang *Retail* dengan segala kekurangan dan kelebihan yang ada pada Cabang. Dibandingkan dengan Bank Swasta Nasional yang ada khususnya BCA maka banyak faktor internal Cabang Lhokseumawe yang kurang kompetitif, hampir keseluruhan faktor internal tersebut merupakan faktor yang

*uncontrollable* bagi Cabang Lhokseumawe. Faktor internal tersebut antara lain adalah Teknologi Informasi, *Product, Price, Promotion, Place*. Kesemua Faktor internal tersebut diciptakan oleh Kantor Pusat, Cabang hanya berfungsi sebagai *user* atau penjual produk saja, dengan harga yang telah ditetapkan oleh kantor pusat pula. Teknologi informasi yang digunakan Cabang belum *on line* dibandingkan dengan teknologi yang digunakan oleh BCA atau Bank Swasta Nasional lainnya. Demikian pula dengan jenis produk yang ada kurang bervariasi dan harganya kurang kompetitif karena terkait erat dengan teknologi informasi yang ada yang belum dapat menekan biaya.

Promosi – promosi melalui media massa yang memerlukan biaya cukup besar juga dilaksanakan oleh Kantor Pusat. Lokasi Cabang strategis namun kondisi gedung tidak memadai dan tidak mempunyai lahan parkir yang cukup. Ada rencana dari Kantor Pusat untuk membangun gedung baru dengan tempat parkir yang lebih memenuhi syarat, namun tidak dapat dipastikan realisasinya. Sedangkan faktor internal lainnya seperti kurangnya profesionalisme dan *enterpreunership* dibandingkan dengan Bank Swasta Nasional merupakan masalah yang dapat dibangun dan diciptakan sendiri oleh Cabang (faktor internal yang *controllable*). Walaupun banyak faktor internal yang merupakan kelemahan bagi Cabang namun ada beberapa faktor internal yang merupakan kekuatan bagi Cabang seperti status Bank Pemerintah yang dapat menimbulkan rasa aman bagi masyarakat yang menyimpan dananya, kesejahteraan pegawai yang sangat baik dibandingkan dengan kesejahteraan pegawai-pegawai Bank

Swasta Nasional yang ada. Adanya loyalitas dan dedikasi yang baik serta adanya pengalaman yang cukup karena adanya *long life employment*. Disamping faktor internal tersebut diatas maka adanya delegasi wewenang yang ada di cabang sejak menjadi *ritail* juga menambah daya kompetitif Cabang karena adanya wewenang tersebut akan mempercepat proses pelayanan. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi Cabang tersebut setelah ditabulasikan dan diberi bobot nampak pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Analisis Faktor Internal (Pesaing utama : BCA)

**Strength**

| No | Key Succes Factor                 | Bobot | Score Nilai | WeightScore |
|----|-----------------------------------|-------|-------------|-------------|
| 1. | Status Bank Pemerintah(Rasa Aman) | 0,1   | 1           | 0,1         |
| 2. | Loyalitas & Dedikasi Pegawai baik | 0,3   | 2           | 0,6         |
| 3. | Kesejahteraan Pegawai sangat baik | 0,3   | 2           | 0,6         |
| 4. | Pengalaman Pegawai cukup          | 0,2   | 1           | 0,2         |
| 5. | Delegasi Wewenang bagus           | 0,1   | 1           | 0,1         |
|    | Jumlah                            | 1     |             | 1,6         |

Sumber : RBP/KP

**Weakness**

| No | Key Succes Factor                     | Bobot | Score Nilai | WeightScore |
|----|---------------------------------------|-------|-------------|-------------|
| 1. | Price (given)*                        | 0,1   | - 2         | 0,2         |
| 2. | Product (given)*                      | 0,05  | - 1         | 0,05        |
| 3. | Promotion (given)*                    | 0,1   | - 2         | 0,2         |
| 4. | Kurang Profesional & Enterpreunership | 0,25  | - 2         | 0,5         |
| 5. | Teknologi Informasi (given)*          | 0,25  | - 2         | 0,5         |
| 6. | Place (given)*                        | 0,25  | - 1         | 0,25        |
|    | Jumlah                                | 1     |             | 1,7         |

\*) yang menentukan adalah Head Office / sumber RBP/KP

Keterangan:

Price : Lebih Mahal  
 Product : Kurang Variasi  
 Promo : Kurang (Tidak Ada)

Teknologi Informasi : Terbatas  
 Place : tak ada tempat parkir

Dari analysis faktor internal tersebut diatas nampak bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya faktor internal yang *controllable* dan Cabang Lhoksumawe berupaya untuk mengoptimalkan satu-satunya faktor internal yang *controllable* yaitu sumber daya manusia yang ada di cabang untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada agar strategi yang dilaksanakan cabang dapat dilaksanakan ,yaitu dengan cara meningkatkan budaya perusahaan yang ada agar sesuai dengan budaya perusahaan yang diinginkan perusahaan dengan harapan dapat pula meningkatkan kinerja pegawai.

Adanya struktur organisasi Cabang yang baru disertai pula dengan pemisahan secara fisik dengan lokasi yang tertutup untuk bidang operasi dan pemasaran secara psikologis mengakibatkan karyawan merasa dikotak-kotakan. Hal tersebut mengakibatkan komunikasi yang kurang baik diantara karyawan diantara kedua bidang tersebut, justru pada kondisi dimana dibutuhkan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik karena frekuensi pekerjaan yang tinggi dan lebih bervariasi.. Masing-masing bidang tidak merasa berkepentingan terhadap lancarnya proses pekerjaan secara keseluruhan sehingga memperlambat pelayanan kepada nasabah. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dan pencapaian target *ritail* cabang sebagaimana tampak pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Performance Cabang Lhokseumawe Triwulan I 1997

| Keterangan                | RKAP<br>(dlm ribuan) | Realisasi<br>(dlm ribuan) | %     |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|-------|
| A. Pertumbuhan Usaha      |                      |                           |       |
| 1. Posisi Dana Masyarakat | 20.000               | 15.000                    | 75    |
| 2. Posisi Kredit          | 15.000               | 5.500                     | 36.6  |
| B. Kualitas Usaha         |                      |                           |       |
| Aktiva Produktif          | 99.47 %              | 99.87 %                   | 100.4 |
| C. Hasil Usaha            |                      |                           |       |
| Laba                      | 32.6                 | (105.6)                   | (323) |

\*sumber RBP/KP

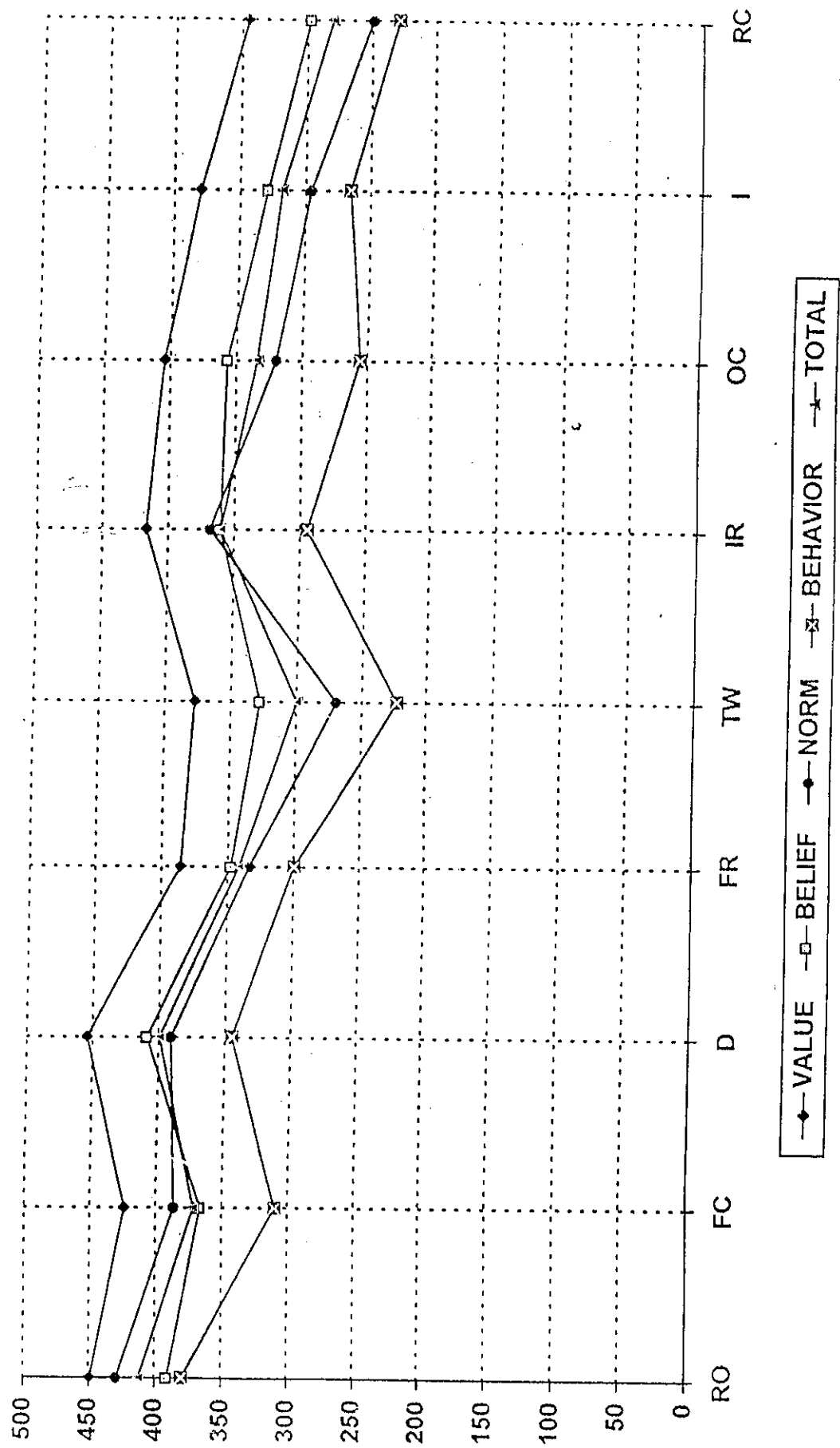
Adanya kendala tersebut diatas tercermin pada hasil survey budaya perusahaan dimana terdapat gap pada *Team work*, *Communication* dan *Risk consciousness* serta *Independence* (lihat tabel 4.3 dan gambar 4.1)

Tabel 4.3 Profil Budaya Perusahaan  
PT. Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe\*  
Tabel Skor Total Responden

| KATEGORI                       | VALUE | BELIEF | NORM | BEHAVIOUR | TOTAL  |
|--------------------------------|-------|--------|------|-----------|--------|
| 1. Result Orientation          | 449   | 391    | 429  | 380       | 412.25 |
| 2. Follow-up Corrective Action | 424   | 367    | 387  | 310       | 372    |
| 3. Discipline                  | 454   | 409    | 391  | 345       | 399.75 |
| 4. Fairness / Favoritism       | 386   | 348    | 334  | 300       | 342    |
| 5. Team work                   | 378   | 328    | 270  | 224       | 300    |
| 6. Individual Responsibility   | 417   | 361    | 369  | 295       | 360.5  |
| 7. Open communication          | 405   | 357    | 320  | 256       | 334.5  |
| 8. Independence                | 380   | 329    | 296  | 266       | 317.75 |
| 9. Risk consciousness          | 345   | 298    | 250  | 230       | 280.75 |

\*) Experd & KP. USM

Grafik Profil Budaya Perusahaan



Kategori *Open communication*, *Independence*, *Team work* dan *Risk Consiousness* memiliki skor rata-rata yang paling rendah diantara ke sembilan kategori budaya perusahaan yang ada .Skor *Value* selalu nampak paling tinggi dibandingkan skor lainnya ,hal tersebut berarti pegawai menganggap bahwa semua kategori itu penting. Namun demikian terdapat perbedaan yang menonjol antara skor *Value* dan *Behavior*, hal tersebut berarti bahwa meskipun pegawai menganggap kategori tersebut merupakan faktor yang penting namun belum tentu ditampilkan dalam tingkah laku sehari-harinya.

Dari peringkat masing-masing aspek, *Value*, *Belief*, *Norm* dan *Behaviour* terlihat hal-hal sebagai berikut :

- \* Pegawai menganggap kategori disiplin sebagai sesuatu yang paling penting dan benar (peringkat 1 pada skor *Value* dan peringkat 2 pada skor *Belief*). Disiplin sudah dianggap sebagai *norma* di lingkungan cabang (peringkat 2 pada skor *Norm*) dan dalam prakteknya cukup menonjol pada tingkah laku sehari-hari (peringkat 2 pada skor *Behaviour*).
- \* *Risk consciousness* dipandang sebagai sesuatu yang tidak benar, tidak diharapkan oleh perusahaan dan sebab itu juga tidak banyak ditampilkan oleh pegawai (peringkat 9 pada skor *Belief* , skor *Norm* dan skor *Behaviour*). Pegawai tidak menganggap kesadaran akan resiko ini secara sesuatu yang benar dalam lingkungan BDN kemungkinan mereka takut mengambil tindakan karena takut melakukan kesalahan. Rendahnya sikap positif terhadap *Risk consciousness*

kemungkinan besar dipengaruhi sikap *Prudent Banking* yang banyak dianut oleh pegawai. Selama ini tampaknya pegawai merasa bahwa tidak mengambil resiko adalah tindakan yang benar dan diharapkan oleh perusahaan, justru mereka tidak mau mengambil resiko.

- \* Sejalan dengan hasil di atas, *Independence* justru cenderung dipandang sebagai sesuatu yang tidak penting, tidak benar, tidak diharapkan sehingga juga tidak ditampilkan dalam tingkah laku sehari-hari (peringkat 7 pada skor *Belief* dan skor *Norm*, peringkat 6 pada skor *Behaviour*).
- \* *Team work* tidak dianggap sesuatu yang paling penting dan diharapkan oleh perusahaan (peringkat 8 pada skor *Value* dan 8 pada skor *Norm*) dan cenderung pula diragukan sebagai sesuatu yang benar peringkat 8 pada skor *Belief*), sehingga tidak ditampilkan pada tingkah laku sehari-hari (peringkat 9 pada skor *Behaviour*).
- \* *Individual Responsibility* dianggap sebagai sesuatu yang cukup penting dan cukup diharapkan oleh perusahaan (peringkat 4 pada skor *Value* dan *Norm*) serta dianggap sebagai sesuatu yang benar (peringkat 4 pada skor *Belief*). Dalam prakteknya, *Individual Responsibility* cukup ditampilkan oleh pegawai.
- \* *Open communication* dianggap sebagai sesuatu hal yang kurang penting (peringkat 5 pada skor *Value*) dan kurang diyakini sebagai sesuatu yang benar (peringkat 5 pada skor *Belief*) sehingga kurang diyakini sebagai sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan, pegawai beranggapan bahwa lingkungan tidak terlalu mengharapkan mereka untuk bersikap terbuka dalam berkomunikasi (peringkat 6 pada skor



*Norm*) karenanya juga kurang ditampilkan dalam tingkah laku sehari-hari oleh pegawai (peringkat 7 pada skor *Behaviour*).

- \* *Fairness/Favoritism* dianggap sebagai sesuatu yang kurang penting, pegawai tidak terlalu merasakan perbedaan golongan sebagai suatu masalah.
- \* *Result Orientation* dianggap sebagai sesuatu yang penting dan diharapkan oleh perusahaan (peringkat 2 pada skor *Value* dan 1 pada skor *Norm*) dan diyakini sebagai sesuatu yang benar (peringkat 1 pada *Belief*), hal tersebut ditampilkan pula pada perilaku sehari-hari. Kategori *Result Orientation* termasuk dalam salah satu kategori yang kecil kesenjangannya antara skor *Value* dan skor *Behaviour*-nya dan dalam peringkat skor total rata-rata menempati urutan pertama. Kondisi ini dapat terjadi karena selama ini BDN telah menekankan pentingnya berorientasi pada hasil sehingga ketika pegawai mengisi kuesionair, maka cenderung menilai positif pernyataan mengenai *Result Orientation* meskipun dalam tingkah laku yang nyata mungkin saja mereka belum melakukannya.
- \* *Follow-up Corrective Action* dianggap sebagai sebagai sesuatu yang cukup penting dan cukup diyakini sebagai sesuatu yang benar untuk dilakukan maupun diharapkan oleh perusahaan (peringkat ke 3 pada skor *Value* dan *Belief* juga pada skor *Norm*). Pada tingkah laku nyata, tindakan korektif dan tindak lanjut ditampilkan dalam pekerjaan (peringkat 3 pada skor *Behaviour*).

Untuk mendukung pelayanan Cabang, selama ini secara terus menerus telah dilakukan pendidikan terhadap karyawan, baik pendidikan untuk ketrampilan maupun untuk struktur jabatan. Namun kondisi “kultur yang tidak seirama“ dengan strategi Cabang tersebut menjadi penghalang bagi Cabang dalam mengimplementasikan strategi *ritail*-nya , apalagi dengan kondisi persaingan yang sangat ketat.

#### **4.2. Kondisi Eksternal Cabang Lhokseumawe.**

Lhokseumawe adalah ibu kota Kabupaten Aceh Utara yang dikelilingi oleh proyek-proyek vital seperti Mobil Oil ,PT Arun Ngl Co, Kertas Kraft Aceh, Asean Vertilizer, PT Pupuk Iskandar muda dan sebagainya. yang merupakan penggerak perekonomian daerah Kabupaten Aceh Utara..Proyek-proyek vital tersebut memiliki ribuan karyawan dengan tingkat pendapatan dan kesejahteraan yang sangat baik. Bahkan beberapa diantaranya gajinya dibayar dalam bentuk valuta asing. Pendapatan yang dibelanjakan proyek-proyek vital dan ribuan karyawan tersebut sangat berperan dalam meningkatkan perekonomian setempat dan meningkatkan daya beli masyarakat.Hal tersebut merupakan peluang bagi Cabang untuk mengembangkan segment *ritail*. Namun demikian jumlah Bank yang ada di Lhokseumawe 15 Bank baik Bank swasta Nasional maupun Bank BUMN relatif sangat banyak apabila dibandingkan dengan kondisi Lhokseumawe.Jarak lokasi antar Bank tersebut tidak lebih dari 300 meter dan hampir seluruhnya berderet pada satu-satunya jalan protokol yang ada. Sebagai akibatnya terjadi persaingan yang sangat ketat diantara Bank-Bank

tersebut untuk memperebutkan nasabah agar tetap dapat bertahan hidup. Persaingan tersebut semakin ketat dengan bermunculannya BPR-BPR dan lembaga-lembaga keuangan lainnya. Hal-hal tersebut merupakan ancaman serius bagi Cabang Lhokseumawe untuk terjun segment *ritail* sebagai pendatang baru. Namun demikian masih terdapat banyak peluang untuk mengembangkan segment *ritail* yang semula tidak dikelola dengan intensive karena focus cabang ke Corporate dan masih terdapat peluang untuk mengambil segment *ritail* dari Bank Swasta untuk sektor –sektor dimana biaya di Cabang BDN Lhokseumawe lebih murah misalnya seperti kredit kecil, kredit konsumtif dan sebagainya. Peluang tersebut dimungkinkan pula dengan adanya wewenang yang ada di Cabang , sehingga proses transaksi lebih cepat karena langsung diputuskan di Cabang .  
*Analysis factor eksternal* tersebut diatas setelah diberikan bobot dapat diperoleh gambaran sebagai nampak pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4. Analisis Faktor Eksternal

A. Opportunity

| No | Key Succes Factor  | Bobot | Score Nilai | WeightScore |
|----|--|-------|-------------|-------------|
| 1. | Meningkatnya daya beli masyarakat merupakan peluang bagi sektor Retail untuk dikembangkan            | 0,3   | 2           | 0,6         |
| 2. | Dukungan pemerintah untuk pengembangan segment Retail (cq. BI KUK) 20 %                              | 0,2   | 2           | 0,4         |
| 3. | Pengambilalihan (take over) segment pasar (Retail) bank Swasta papan menengah (bawah) masih terbuka. | 0,3   | 2           | 0,6         |
| 4. | Target laju pertumbuhan ekonomi Pelita VI 6,2 % membutuhkan dana Rp. 60 Trillion                     | 0,2   | 1           | 0,2         |
|    | Jumlah   | 1     |             | 1,8         |

Sumber RBP/KP

## B. Threats

| No | Key Succes Factor  | Bobot | Score Nilai | WeightScore |
|----|--|-------|-------------|-------------|
| 1. | Persaingan dengan Bank Swasta dan Asing                      | 0,5   | 2           | 1           |
| 2. | Ancaman Lembaga Pembiayaan dan pasar modal semakin meningkat | 0,5   | 2           | 1           |
|    | Jumlah   | 1     |             | 2           |

Sumber : RBP/KP

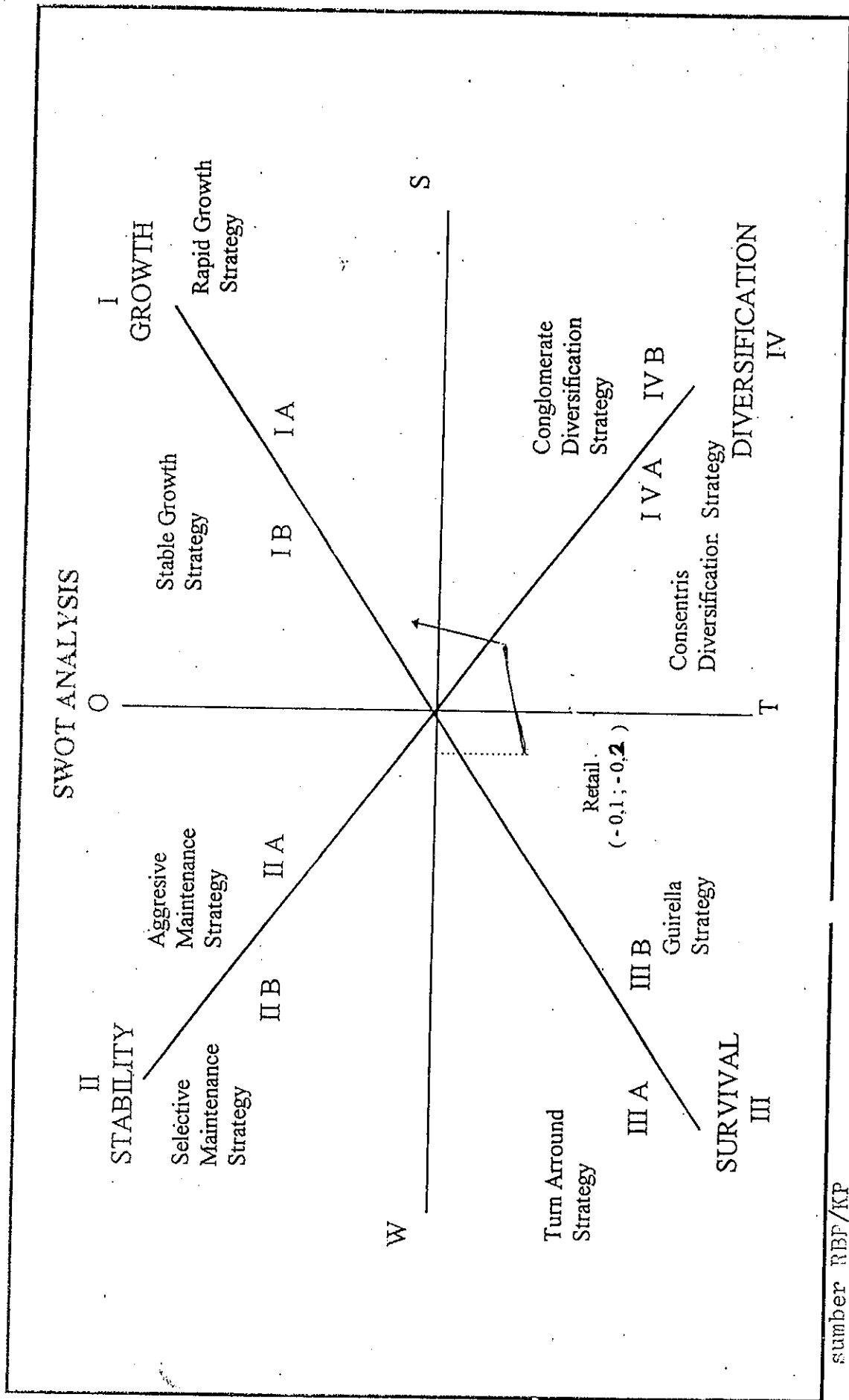
### 4. 3. Posisi Kuadran Cabang BDN Lhokseumawe

Dari tabel analisis SWOT internal (tabel 4.1) dan tabel analisis SWOT eksternal (tabel 4.4) dapat diperoleh rekapitulasi bobot butir-butir SWOT sebagai berikut (lihat tabel 4.5)

Tabel 4.5 Rekapitulasi Weight Score butir-butir SWOT

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| S     | = | 1,6 |
| W     | = | 1,7 |
| - 0,1 |   |     |
| O     | = | 1,8 |
| T     | = | 2   |
| - 0,2 |   |     |

D. Gambar Kuadran posisi BDN



Pada gambar 4.2 di atas terlihat bahwa BDN Lhokseumawe berada pada kuadran III. Pada kuadran ini menunjukkan posisi BDN cabang Lhokseumawe di segmen retail relatif lemah, karena keunggulan intern bank relatif lebih sedikit dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan ancaman dari lingkungan relatif lebih besar dibandingkan dengan kesempatan yang ada. Mengingat keadaan intern maupun ekstern bank tidak mendukung kelangsungan hidupnya, maka strategi yang harus dilakukan adalah bertahan (survival) dengan melakukan usaha-usaha pembenahan. Strategi dasar seperti itu biasanya disebut *Strategi Survival*.

Strategi ini mencakup dua substrategi yang tercermin pada posisi relatif terhadap garis bagi sudut yang ditarik dari titik asal pada kuadran tersebut.

\* *Area di atas garis bagi:*

Dalam kondisi seperti ini, lingkungan relatif tidak terlalu besar ancamannya, tetapi kemampuan bank relatif lemah, sehingga strategi yang perlu diambil adalah *Strategi Turn Around*.

\* *Area di bawah garis bagi:*

Pada daerah ini dimana posisi BDN cabang Lhokseumawe berada, kegiatan usaha cabang menghadapi ancaman lingkungan relatif besar, sedangkan kemampuan internnya relatif tidak terlalu lemah, maka strategi yang perlu diambil adalah *Strategi Gerilya (Guerilla Strategy)*. Dalam hal ini cabang harus mampu mencari peluang-peluang lain atau terobosan-terobosan dengan

memanfaatkan peluang yang ada baru untuk dapat mempertahankan kemampuan dan sisi pasar yang ada. Untuk itu cabang melakukan strategi fungsional sumber daya manusia untuk memperbaiki kelemahan internal (konsolidasi) melalui sumber daya manusia agar dapat segera melakukan penetrasi pasar *retail* secara *guerilla*.

Pembenahan tersebut dilakukan dengan melakukan perbaikan-perbaikan implementasi Prima Setia, agar nilai-nilai manajemen yang ada di dalam Prima Setia dapat diimplementasikan dengan baik, sehingga SDM dapat mendukung pelaksanaan strategi perusahaan yang ada yaitu Strategi diversifikasi terkonsentrasi/*concentric diversification strategy* dan strategi pertumbuhan cepat (*Rapid Growth Strategy*), dengan berkonsentrasi pada pasar yang potensial dengan terus menerus melakukan terobosan-terobosan secara terencana untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat melakukan ekspansi secara lebih cepat untuk meningkatkan posisi yang telah dicapai.

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Peningkatan budaya perusahaan perlu diupayakan agar kesenjangan budaya perusahaan yang ada dengan yang organisasi inginkan dapat dikurangi sehingga seirama dengan strategi cabang. Peningkatan budaya perusahaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan prestasi sumber daya manusia yang tercermin pada kinerja karyawan. Untuk mengetahui hal tersebut maka pernyataan dalam angket yang telah dikembalikan karyawan secara material harus dapat membantu pembuatan keputusan tentang budaya perusahaan cabang Lhokseumawe. Artinya pernyataan tersebut sungguh-sungguh mengukur ihwal yang memang diukur, mengukur pemahaman pegawai mengenai pernyataan tersebut. Untuk itu pernyataan tersebut telah dilakukan uji validitas baik terhadap masing-masing aspek (*Value, Belief, Norm* dan *Behaviour*) dalam masing-masing kategori (*Open Communication, Teamwork, Risk Consciousness* dan *Independence*) dengan hasil sebagai berikut (lihat tabel 5.1)

Tabel 5.1. Uji validitas setiap aspek dalam kategori

| Kategori        | OC    |                | RC    |                | TW    |                | I     |                |
|-----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|
| Aspek           | R     | $\hat{\alpha}$ | R     | $\hat{\alpha}$ | R     | $\hat{\alpha}$ | r     | $\hat{\alpha}$ |
| V <sub>1</sub>  | .6637 | .000           | .4069 | .003           | .5584 | .000           | .4754 | .000           |
| V <sub>2</sub>  | .0064 | .965           | .5486 | .000           | .6448 | .000           | .2096 | .144           |
| B <sub>1</sub>  | .5767 | .000           | .3283 | .020           | .7024 | .000           | .6095 | .000           |
| B <sub>2</sub>  | .3655 | .009           | .4331 | .002           | .1944 | .176           | .8437 | .000           |
| N <sub>1</sub>  | .6204 | .000           | .4194 | .002           | .5505 | .000           | .5567 | .000           |
| N <sub>2</sub>  | .4830 | .000           | .5809 | .000           | .0446 | .758           | .6928 | .000           |
| BH <sub>1</sub> | .5026 | .000           | .3303 | .019           | .4927 | .000           | .3271 | .020           |
| BH <sub>2</sub> | .4742 | .001           | .4157 | .003           | .5531 | .000           | .7463 | .000           |



Keterangan :

- V<sub>1</sub> : Pernyataan pertama pada aspek *Value*
- V<sub>2</sub> : Pernyataan kedua pada aspek *Value*
- B<sub>1</sub> : Pernyataan pertama pada aspek *Belief*
- B<sub>2</sub> : Pernyataan kedua pada aspek *Belief*
- N<sub>1</sub> : Pernyataan pertama pada aspek *Norm*
- N<sub>2</sub> : Pernyataan kedua pada aspek *Norm*
- BH<sub>1</sub> : Pernyataan pertama pada aspek *Behaviour*
- BH<sub>2</sub> : Pernyataan kedua pada aspek *Behaviour*
- OC : Kategori *Open communication*
- RC : Kategori *Risk consciousness*
- TW : Kategori *Team work*
- I : Kategori *Independence*

Dari seluruh variabel aspek ( 8 X 4 = 32 variabel) dalam masing-masing kategori, hanya ada 4 variabel yang memiliki  $\hat{\alpha} > 0,05$  sedangkan 28 variabel lainnya memiliki  $\hat{\alpha} < 0,05$  (signifikan), artinya 87,5% dari pernyataan memiliki validitas yang baik, sehingga pernyataan-pernyataan tersebut valid untuk taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa himpunan test tersebut sungguh-sungguh secara material dapat digunakan untuk membantu pembuatan keputusan tentang Budaya Perusahaan.

Untuk mengetahui apakah pernyataan dari responden konsisten dan mantap sehingga dapat diandalkan maka dilakukan uji Reliabilitas untuk masing-masing aspek pada setiap kategori dengan melihat korelasi dari 2 pernyataan pada masing-masing aspek dengan hasil sebagai berikut (lihat tabel 5.2)

Tabel 5.2. Uji Reliabilitas

| Kategori         | OC     |                | RC     |                | TW     |                | I      |                |
|------------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| Aspek            | R      | $\hat{\alpha}$ | R      | $\hat{\alpha}$ | r      | $\hat{\alpha}$ | r      | $\hat{\alpha}$ |
| <i>Value</i>     | -.2949 | .038           | -.2749 | .053           | .1573  | .275           | -.2891 | .042           |
| <i>Belief</i>    | -.2955 | .037           | -.4584 | .001           | -.2376 | .097           | .4710  | .001           |
| <i>Norm</i>      | .1021  | .481           | -.2527 | .077           | -.1961 | .172           | .1364  | .345           |
| <i>Behaviour</i> | .1364  | .345           | -.5392 | .000           | .4710  | .001           | .1042  | .471           |

Dari tabel 5.2 di atas terlihat bahwa 6 variabel memiliki  $\hat{\alpha} > 0,1$  sedangkan 10 variabel memiliki  $\hat{\alpha} < 0,1$  dengan 7 variabel memiliki  $\hat{\alpha} < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa pernyataan yang di dapat dari angket cukup konsisten dan merupakan ukuran yang sebenarnya untuk sifat yang diukur. Dengan demikian test tersebut dapat digunakan untuk menetapkan relasi antara aspek - aspek budaya perusahaan dengan baik.

Dari analisis data-data budaya perusahaan yang meliputi kategori *Team work*, *Open communication*, *Independence* dan *Risk consciousness* yang telah diuji Validitas dan Reliabilitasnya dapat diperoleh hasil-hasil sebagai berikut :

#### 5. 1. Peringkat masing-masing aspek (*Value, Belief, Norm* dan *Behaviour*)

Peringkat masing-masing aspek (*Value, Belief, Norm* dan *Behaviour*) untuk masing-masing kategori (*Open Communication, Teamwork, Risk Consciousness* dan *Independence*)

Tabel 5.3. Peringkat masing-masing aspek untuk 4 kategori pada tahun 1997

| Kategori |                           | <i>Value</i> | <i>Belief</i> | <i>Norm</i> | <i>Bh</i> | Rata   |
|----------|---------------------------|--------------|---------------|-------------|-----------|--------|
| 1        | <i>Team work</i>          | 378          | 328           | 270         | 224       | 300    |
| 2        | <i>Open communication</i> | 405          | 357           | 320         | 256       | 334,50 |
| 3        | <i>Independence</i>       | 380          | 329           | 296         | 266       | 317,75 |
| 4        | <i>Risk consciousness</i> | 345          | 298           | 250         | 230       | 280,75 |

Sumber : Expertd KP.USM

Tabel 5.4. Peringkat masing-masing aspek untuk 4 kategori pada tahun 1998

| Kategori |                           | <i>Value</i> | <i>Belief</i> | <i>Norm</i> | <i>Bh</i> | Rata |
|----------|---------------------------|--------------|---------------|-------------|-----------|------|
| 1        | <i>Team work</i>          | 450          | 441           | 427         | 410       | 432  |
| 2        | <i>Open communication</i> | 430          | 425           | 409         | 400       | 416  |
| 3        | <i>Independence</i>       | 424          | 410           | 400         | 398       | 408  |
| 4        | <i>Risk consciousness</i> | 405          | 390           | 374         | 356       | 381  |

Pada tabel 5.3 dan 5.4 di atas terlihat bahwa seluruh aspek pada keempat kategori pada tahun 1998 meningkat dibandingkan dengan skor pada tahun 1997. Hal tersebut berarti adanya peningkatan pemahaman pada pegawai terhadap budaya perusahaan dan peningkatan pada perilaku sehari-hari dari keempat kategori yang semula skornya terendah dan dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan strategi yang ditempuh Cabang. Terdapat perubahan peringkat pada kategori *Team work* dan *Open Communication*, dimana skor *Team work* lebih tinggi dibandingkan skor *Open Communication*. Hal tersebut berarti pegawai menganggap kategori *Team work* sebagai sesuatu yang lebih penting (*Value*) dan benar (*Belief*) serta diharapkan (*Normatif*) serta dalam prakteknya lebih menonjol pada tingkah laku sehari-hari apabila dibandingkan dengan ketiga kategori lainnya yang semula pada tahun 1997 skor *Team work* berada dibawah skor *Open Communication*.

Skor *Value* pada keempat kategori masih tetap lebih tinggi dibandingkan dengan skor aspek lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai masih tetap menganggap kategori yang diteliti merupakan hal yang penting. Dibandingkan dengan skor *Value* hasil penelitian yang terdahulu (tahun 1997) ternyata skor *Value* saat ini mengalami peningkatan. Hal tersebut menunjukkan adanya peningkatan apresiasi pegawai mengenai pentingnya kategori yang diteliti.

Demikian pula dengan skor aspek *Belief* dan *Normatif* pada keempat kategori tersebut saat ini mengalami peningkatan dibanding dengan skor pada tahun 1997 hal tersebut menunjukkan adanya peningkatan pendapat pegawai bahwa keempat kategori tersebut memang benar diperlukan dan organisasi memang menginginkannya.

Dari keempat aspek maka kategori *Behaviour* saat ini mengalami peningkatan yang paling menonjol dibandingkan dengan skor pada tahun 1997. Hal tersebut berarti secara umum telah terjadi perbaikan pada tingkah laku sehari-hari yang lebih mencerminkan pentingnya keempat kategori tersebut.

Perbedaan antara skor *Value* dan *Behaviour* pada saat ini tidak lagi terlalu menonjol dibanding perbedaan antara *Value* dan *Behaviour* pada tahun 1997. Hal tersebut berarti bahwa kategori-kategori tersebut tidak hanya merupakan faktor yang penting namun ditampilkan pula dalam tingkah laku pegawai sehari-hari yang menyangkut perilaku *Team work*, *Open Communication*, *Independence* dan *Risk Consciousness*. Tegasnya semakin adanya keseimbangan antara cara berpikir pegawai dengan tingkah lakunya. Dari keempat kategori tersebut perbedaan yang paling besar antara *Value* dan *Behaviour* ada pada kategori *Risk Consciousness*. Walaupun perbedaan tersebut saat ini sudah jauh lebih kecil dibandingkan dengan perbedaan pada tahun 1997 yang berarti telah ada perbaikan perilaku dibandingkan dengan tahun sebelumnya namun adanya perbedaan yang masih cukup material tersebut

berarti pentingnya *Risk Consciousness* masih belum sepenuhnya tercermin pada tingkah laku sehari-hari walaupun pada pegawai sudah ada peningkatan mengenai pentingnya *Risk Consciousness*.

Sedangkan perbedaan yang paling kecil diantara *Value* dan *Behaviour* ada pada kategori *Open Communication*. Walaupun peringkat *Open Communication* tergeser pada peringkat yang kedua setelah *Team work* namun perbedaan antara *Value* dan *Behaviour* semakin mengecil, artinya *Open Communication* yang dianggap penting oleh pegawai dalam prakteknya ditampilkan dalam tingkah laku sehari-hari.

## **5. 2. Kesenjangan Budaya Perusahaan yang ada dengan Harapan Perusahaan.**

Secara umum telah terjadi peningkatan atas budaya perusahaan yang meliputi *Open communication*, *Team work*, *Risk Consciousness* dan *Independence*, namun perlu diketahui apakah antara budaya perusahaan yang ada (kenyataan) dengan budaya perusahaan yang diinginkan masih terjadi kesenjangan.

Dengan melihat *mean* (rata-rata) pada kategori *Open Communication*, *Team work*, *Risk Consciousness* dan *Independence* pada budaya perusahaan yang ada dibandingkan dengan *mean* budaya perusahaan yang diinginkan maka dapat diketahui apakah budaya perusahaan yang ada telah memenuhi harapan budaya perusahaan yang diinginkan atau tidak.

Tabel 5.5. Uji Sign Test untuk kategori Budaya

| Kategori                  | Mean   |         | Std. Dev |         | $\hat{\alpha}$ |
|---------------------------|--------|---------|----------|---------|----------------|
|                           | Budaya | Harapan | Budaya   | Harapan |                |
| <i>Open communication</i> | 4.000  | 4       | .000     | .000    | .000           |
| <i>Team work</i>          | 4.220  | 4       | .418     | .000    | .001           |
| <i>Risk consciousness</i> | 3.940  | 4       | .240     | .000    | .250           |
| <i>Independence</i>       | 4.020  | 4       | .141     | .000    | .000           |

Dengan *uji Sign Test* maka kita dapat mengetahui apakah ada perbedaan mean dari pernyataan pegawai untuk kategori *Open Communication*, *Team work*, *Risk Consciousness* dan *Independence* terhadap harapan perusahaan signifikan. Hasilnya seperti terlihat pada tabel 5.5 di atas.

Dari tabel 5.5 di atas terlihat bahwa pada *Open Communication*, *Team work* dan *Independence* memiliki mean yang lebih besar dari harapan, artinya budaya yang ada lebih baik dari yang diharapkan oleh perusahaan sedangkan *Risk Consciousness* memiliki mean yang lebih rendah dari harapan.

Dengan uji Sign-Test maka kategori *Open Communication*, *Team work* dan *Independence* memiliki  $\hat{\alpha} < 0,05$  artinya ada perbedaan mean antara ketiga kategori budaya perusahaan dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan kategori *Risk Consciousness* memiliki  $\hat{\alpha} > 0,05$  yang artinya tidak ada perbedaan mean antara *Risk Consciousness* dengan harapan. Dengan melihat nilai mean dari *Open Communication*, *Team work* dan *Independence* yang semuanya lebih besar dari harapan maka dapat disimpulkan bahwa untuk kategori *Open Communication*, *Team work* dan *Independence* yang ada lebih

baik dari yang diharapkan oleh perusahaan, sedangkan untuk *Risk Consciousness* memiliki  $\hat{\alpha} > 0,05$  artinya tidak ada perbedaan dengan mean harapan, dengan kata lain untuk kategori *Risk Consciousness* yang ada memenuhi harapan perusahaan. Dari hasil analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada kesenjangan di antara budaya perusahaan yang ada, untuk kategori *Risk Consciousness* dengan budaya perusahaan yang diharapkan. Sedangkan budaya perusahaan kategori *Open Communication*, *Team work* dan *Independence* melebihi budaya perusahaan yang diharapkan.

### 5. 3. Kesenjangan Kinerja Karyawan dengan Harapan Perusahaan

Dari data kinerja pegawai yang meliputi faktor disiplin kerja, minat pekerjaan, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target yang ditetapkan pada tahun 1998 apabila dibandingkan dengan data kinerja pegawai tahun 1997 terdapat kenaikan skor, yang dapat dilihat pada tabel 5.6.

Tabel 5.6. Skor Kinerja pegawai tahun 1997 dan tahun1998

| Kinerja            | K <sub>1</sub> | K <sub>2</sub> | K <sub>3</sub> | K <sub>4</sub> | K <sub>5</sub> |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kinerja tahun 1997 | 210            | 180            | 150            | 150            | 145            |
| Kinerja tahun 1998 | 210            | 211            | 208            | 209            | 211            |

K<sub>1</sub> : disiplin kerja

K<sub>2</sub> : minat pekerjaan

K<sub>3</sub> : cara kerja

K<sub>4</sub> : tempo kerja

K<sub>5</sub> : pencapaian target yang ditetapkan

Dari tabel 5.6 di atas terlihat bahwa terdapat kenaikan skor kinerja pegawai pada tahun 1998 khususnya pada cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target yang ditetapkan, yang semula pada tahun 1997 skor kinerja antara 145 sampai 210 (rata-rata 3 dan dibawah 3) artinya tidak sampai dengan memuaskan maka pada tahun 1998 skor tersebut mencapai 200 (rata-rata 4) artinya kinerja pegawai sesuai dengan kinerja perusahaan (memuaskan). Untuk lebih jelasnya lihat tabel 5.7.

Dari tabel 5.7 terlihat bahwa mean kinerja karyawan pada tahun 1998 mempunyai mean yang lebih besar dari harapan, artinya kinerja yang ada ternyata lebih baik dari yang diharapkan oleh perusahaan.

Dengan uji *Sign-Test*, semua faktor pada kinerja mempunyai  $\hat{\alpha} < 0,05$  artinya ada perbedaan mean antara kinerja yang ada dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Karena mean dari semua kinerja yang ada lebih besar dari 4 (yang diharapkan oleh perusahaan) maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan yang ada lebih baik dari yang diharapkan oleh perusahaan.

Tabel 5.7. Uji Sign Test untuk Kinerja pegawai

| Faktor            | Median  |         | Std. Dev |         | $\hat{\alpha}$ |
|-------------------|---------|---------|----------|---------|----------------|
|                   | Kinerja | Harapan | Budaya   | Harapan |                |
| Disiplin          | 4.200   | 4       | .404     | .000    | .0020          |
| Minat pekerjaan   | 4.220   | 4       | .418     | .000    | .0010          |
| Cara kerja        | 4.160   | 4       | .370     | .000    | .0078          |
| Tempo kerja       | 4.180   | 4       | .388     | .000    | .0039          |
| Pencapaian target | 4.220   | 4       | .418     | .000    | .0010          |



#### 5. 4. Keterkaitan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan

Dari analisis budaya perusahaan dan kinerja karyawan yang ada di cabang Lhokseumawe secara umum dapat disimpulkan telah terjadi perbaikan budaya perusahaan dan kinerja karyawan sehingga memenuhi harapan perusahaan. Pada tabel 5.8 dapat terlihat bahwa mean budaya perusahaan 4,000 dan mean kinerja 4,184. Mean kinerja lebih besar dari mean budaya dengan  $\hat{\alpha} = 0,0020 < 0,05$  artinya ada beda mean antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan serta budaya perusahaan yang ada masih dibawah kinerja karyawan yang ada.

Tabel 5.8. Uji Sign Test untuk Budaya perusahaan dan Kinerja karyawan

| Median Variabel |         | Std. Dev |         | $\hat{\alpha}$ |
|-----------------|---------|----------|---------|----------------|
| Budaya          | Kinerja | Budaya   | Kinerja |                |
| 4,000           | 4,184   | .000     | .387    | .002           |

Untuk mengetahui apakah ada hubungan budaya perusahaan terhadap masing-masing faktor kinerja karyawan maka perlu dilakukan uji *Chi-Square*. Hasil uji *Chi-Square* akan menunjukkan ada atau tidaknya hubungan budaya perusahaan yang meliputi kategori *Open Communication*, *Team work*, *Risk Consciousness* dan *Independence* terhadap kinerja karyawan yang meliputi faktor disiplin, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target dapat dilihat pada tabel 5.9.1

Tabel 5.9.1 Chi-Square ( $\chi^2$ )

| Kate-<br>Gori | Kinerja 1 |                | Kinerja 2 |                | Kinerja 3 |                | Kinerja 4 |                | Kinerja 5 |                |
|---------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
|               | $\chi^2$  | $\hat{\alpha}$ | $\chi^2$  | $\hat{\alpha}$ | $\chi^2$  | $\hat{\alpha}$ | $\chi^2$  | $\hat{\alpha}$ | $\chi^2$  | $\hat{\alpha}$ |
| OC            | 8.333     | .00389         | .739      | .00657         | 10.938    | .00940         | 9.4907    | .00207         | 7.386     | .00652         |
| TW            | 10.519    | .00118         | 21.148    | .00000         | 15.589    | .00008         | 7.2018    | .00728         | 8.705     | .00317         |
| RC            | .355      | .55152         | .900      | .34274         | .608      | .43558         | .5084     | .04759         | .900      | .34274         |
| I             | 4.082     | .04335         | 3.618     | .05716         | 5.357     | .02064         | 4.649     | .03108         | 3.618     | .05716         |

Tabel 5.9.2 Koefisien Kontingensi

| Kategori | Kinerja 1 | Kinerja 2 | Kinerja 3 | Kinerja 4 | Kinerja 5 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| OC       | .37796    | .35877    | .42366    | .39942    | .35877    |
| TW       | .41690    | .54519    | .48753    | .35483    | .38507    |
| RC       | .08392    | .13298    | .10960    | .10032    | .13298    |
| I        | .27472    | .25976    | .31109    | .29165    | .25976    |

Keterangan :

OC = Open Communication

RC = Risk Consciousness

TW = Team Work

I = Independence

Sedangkan besar/kecilnya hubungan atau tingkat keeratan hubungan budaya perusahaan yang meliputi empat kategori budaya tersebut dengan kinerja karyawan yang meliputi lima faktor dapat dilihat pada tabel 5.9.2 yang dilihat dari *contingency coefficient*.

Pada tabel 5.9.1 dan tabel 5.9.2 terlihat hubungan budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

### 1. *Open Communication*

Ada hubungan *Open communication* baik terhadap disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja serta pencapaian target dengan  $\hat{\alpha} < 0,05$  (signifikan), artinya ada hubungan yang positif dari budaya perusahaan terhadap kelima faktor kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan baik disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja serta pencapaian target akan semakin meningkat apabila ada peningkatan/perbaikan *Open Communication*. Jadi kinerja karyawan sangat ditentukan oleh baik tidaknya *Open Communication*.

Hubungan yang terbesar dari *Open Communication* terhadap kinerja pegawai adalah terhadap cara kerja dan tempo kerja. Karena ada keterbukaan komunikasi baik antar bagian maupun bidang serta antar karyawan, maka banyak dilakukan perbaikan - perbaikan terhadap cara kerja dan hal tersebut berpengaruh langsung terhadap perbaikan tempo kerja

### 2. *Team Work*

Ada hubungan *Team work* yang baik terhadap disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target. Pada tabel 5.8 di atas terlihat hubungan tersebut signifikan  $\hat{\alpha} < 0,05$ . Dari tabel 5.9 terlihat ada hubungan yang positif dari *Team work* terhadap disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target. Dengan demikian maka kinerja karyawan baik disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan

pencapaian target akan sangat bergantung pada baik atau tidaknya team work. Semakin baik *Team work* yang ada maka semakin baik pula kinerja pegawai yang meliputi kelima faktor tersebut.

*Team work* berhubungan erat dengan minat kerja dan cara kerja. Dengan adanya *Team work* yang baik maka timbul adanya rasa kebersamaan, hal tersebut menimbulkan minat kerja yang baik dan cara kerja yang baik, karena adanya saling bantu dalam proses pekerjaan yang berkesinambungan. Hal tersebut berpengaruh langsung terhadap minat dan cara kerja karyawan.

### 3. *Risk Consciousness*

Untuk kategori *Risk Consciousness* dengan kinerja karyawan yang meliputi disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target tidak ada satupun  $\hat{\alpha} < 0,05$  (tidak signifikan), artinya *Risk Consciousness* sama sekali tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Risk Consciousness* selama ini tidak/belum dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan masih kurangnya sensitivitas atas resiko, masih kurangnya *sense of belonging* dari karyawan.

### 4. *Independence*

*Independence* hanya berhubungan dengan kinerja pegawai yang meliputi disiplin kerja, cara kerja dan tempo kerja ( $\hat{\alpha} < 0,05$ , signifikan) artinya:

kinerja karyawan yang meliputi disiplin kerja , tempo kerja dan cara kerja akan semakin meningkat apabila ada peningkatan *independence*.

Jadi kinerja karyawan sangat ditentukan oleh baik tidaknya independensi yang ada di cabang. Hubungan yang paling kuat ada pada cara kerja dan tempo kerja. Jadi apabila tidak ada tekanan dari atasan atau tidak ada instruksi yang tidak benar yang dipaksakan maka kinerja pegawai khususnya cara kerja dan tempo kerja akan meningkat dengan baik. Sedangkan terhadap minat kerja dan pencapaian target yang ditetapkan tidak berhubungan dengan *Independence* (  $\hat{\alpha} > 0,05$  , tidak signifikan).

Karena pencapaian target yang ditetapkan pada umumnya dilakukan secara *Top Down*.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6. 1. Kesimpulan

Dari hasil analisis kategori budaya perusahaan yang ada di Bank Dagang Negara cabang Lhokseumawe dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Telah terjadi perbaikan/peningkatan budaya perusahaan yang ada pada kategori budaya perusahaan *Open communication*, *Team work*, *Risk consiousness* dan *Independence*,
2. Perbaikan budaya perusahaan yang ada tersebut dapat memenuhi harapan perusahaan, bahkan untuk kategori *Team work* perbaikan-perbaikan tersebut sangat menonjol
3. Terdapat perbaikan kinerja karyawan yang meliputi disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target yang dipengaruhi secara positif oleh budaya perusahaan meliputi kategori *Open communication*, *Team work* dan *Independence* kecuali minat kerja dan pencapaian target.
4. Peningkatan kinerja karyawan dapat memenuhi harapan perusahaan
5. Mean (rata-rata) budaya perusahaan masih di bawah mean kinerja perusahaan. Artinya kinerja karyawan masih dapat ditingkatkan dengan meningkatkan budaya perusahaan, karena budaya perusahaan belum maksimal.
6. Budaya perusahaan kategor *Risk consiousnes* tidak berpengaruh terhadap kinerja

6. Budaya perusahaan kategori *Risk Consciousness* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang meliputi faktor disiplin kerja, minat kerja, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target. Artinya *Risk Consciousness* tidak mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan.
7. Adanya apresiasi mengenai budaya perusahaan, komunikasi yang lebih terbuka dan hubungan yang kondusif, serta dibentuknya *team problem solving* antara bagian / seksi di Cabang Lhokseumawe dapat mengurangi kesenjangan budaya perusahaan yang ada dengan budaya perusahaan yang diinginkan organisasi.

## 6. 2. Saran

Kinerja karyawan masih dapat ditingkatkan dengan meningkatkan budaya perusahaan yang ada, dengan cara menjaga dan meningkatkan budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu kategori :

### 1. *Open Communication*

Pembinaan yang dilakukan cabang selama ini untuk meningkatkan budaya perusahaan tersebut seperti pertemuan-pertemuan terbuka yang dilakukan secara periodik yang mengikut sertakan seluruh karyawan untuk menginformasikan permasalahan yang dihadapi cabang dan upaya-upaya lainnya dapat dilanjutkan dan dapat ditingkatkan dengan cara antara lain :

- Meningkatkan ketrampilan/kemampuan karyawan dalam menyampaikan pertanyaan dalam diskusi, serta cara penyampaian informasi yang tidak diharapkan dengan cara yang sopan dan hormat serta tidak menyinggung

atasan/rekan kerja yang lain sehingga tidak merusak suasana komunikasi yang ada.

- Mengurangi pandangan/pendapat yang ada bahwa *respect* kepada atasan harus diwujudkan dalam bentuk mengiyakan (selalu menyetujui) apa kata atasan.
- Cabang harus mengupayakan agar ada peningkatan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seluruh karyawan untuk melakukan diskusi dengan atasan atau rekan karyawan yang lain, sehingga tidak ada perasaan takut bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat.

## 2. *Team work*

Cabang harus membuka kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk ikut ber partisipasi dalam setiap proses pembuatan keputusan, sehingga *sense of belonging* setiap karyawan terhadap terhadap setiap keputusan yang ada meningkat.

- Cabang harus meningkatkan sensitivitas karyawan bahwa mereka saling membutuhkan satu dengan yang lain dalam melakukan proses pekerjaan. Pembentukan *team problem solving* yang dilakukan cabang selama ini dapat ditingkatkan.
- Cabang harus mencegah timbulnya karyawan yang *exclusive* atau super karena cabang harus menciptakan team yang super bukan karyawan yang super.



### 3. *Independence*

*Independence* yang dibangun saat ini di cabang sangat berpengaruh terhadap tempo kerja dan cara kerja cabang. Hal tersebut disebabkan tidak adanya tekanan/pengaruh dan campur tangan yang menyimpang, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan yang ada tanpa gangguan, sehingga tempo kerja dan cara kerjanya meningkat.

Untuk meningkatkan kategori budaya perusahaan *Independence* tersebut cabang harus menegaskan kembali dan secara konsisten harus menunjukkan bahwa *Independence* karyawan tidak akan mempengaruhi *konduite* atau *performance* karyawan yang bersangkutan dalam konotasi yang kurang baik, karyawan tidak harus mengikuti instruksi atasan apabila instruksi tersebut salah.

Masih perlu dibudayakan bahwa adanya perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan merupakan hal yang wajar sehingga karyawan dapat memiliki sikap dan ketrampilan yang mandiri.

### 4. *Risk Consciousness*

Untuk meningkatkan budaya perusahaan *Risk Consciousness* maka karyawan perlu diajak untuk mendiskusikan berbagai kasus kerugian yang terjadi di perbankan dikarenakan kurangnya antisipasi terhadap resiko yang diperkirakan. Hal tersebut akan meningkatkan *sense of risk* dan ketrampilan untuk mengambil langkah yang tepat terhadap resiko yang diperkirakan akan timbul.

Dengan meningkatkan kategori budaya perusahaan tersebut diharapkan budaya perusahaan yang ada dapat mendukung strategi cabang Lhokseumawe untuk tetap *survive* di bidang *ritail*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hartanto, FM 1994, **Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktifitas Tenaga Kerja di Indonesia**.  
"Makalah pada pertemuan Astra Middle Management Program ( AMMP), PT. Astra Internasional".
- Kerliner Fred M., **Asas-asas Penelitian Behavioral**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1996
- Kotter John P., & James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, Macmillan Publishing Co, New York, 1992.
- Mondy, R. Wayne & Robert M, Noe III, **Human Resource Management**, 5<sup>Th</sup> Ed, Allyn and Bacon ; Needham Height, Massachusetts, 1993.
- Pearce & Robinson., **Strategic Management**, Richard D. Irwin Inc., 1996
- Peters, Thomas J, Robert H. Waterman, Jr., **In Search Of Excellence : Lesson From America's Best Run Companies**, Harper & Row, New York, 1982
- Robbins, Stephen P., **Organizational Theory ; Structure, Design and Applications**, Prentice – Hall, Inc., New Jersey, 1990
- Schein, Edgar H, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey – Bass, Publishers, San Francisco, 1997
- Siagian Sondang P., **Management Strategik**, Bumi Aksara, Jakarta, 1995
- Siegel, Sidney, **Strategik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1992.
- Susanto A.B., **Budaya Perusahaan**, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997